

José María Mendoza Guerra

**Los Cimientos Epistemológicos
de la Administración:**
Objeto, Estatuto Científico,
Desarrollo Disciplinar y Metodología

EDICIONES
UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR



Mendoza Guerra, José María

Los cimientos epistemológicos de la Administración: Objeto, estatuto científico, desarrollo disciplinar y metodología / José María Mendoza Guerra -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2025.
228 páginas: tablas y figuras a color

ISBN: 978-628-7852-12-9 (Versión digital)

1. Tipos de investigación 2. Investigación científica – Metodología 3. Conocimiento 4. Paradigma (teoría del conocimiento) 5. Teoría del conocimiento 6. Investigación acción I. Título
CDD 121 M539 2025 edición 22

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

DOI: <https://doi.org/10.17081/r.book.2025.11.17096>

Los cimientos epistemológicos de la Administración:

Objeto, estatuto científico, desarrollo disciplinar y metodología

Autor: José María Mendoza Guerra

El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Ediciones Universidad Simón Bolívar

Carrera 54 No. 64-223 sede posgrados

Barranquilla - Cúcuta

<https://www.unisimon.edu.co/iie/index/sello-editorial-unisimon/1664>

Contacto: dptopublicaciones@unisimon.edu.co



Producción:

Ediciones Carrera 7.a SAS.

Corrección y formación: Julián Hernández Rosas

Diseño y diagramación: Nathalia A. López Ramírez

gerentecarrera7@hotmail.com

Teléfono: 3106665525

Bogotá-Colombia

Noviembre de 2025

Barranquilla-Colombia

**Los Cimientos Epistemológicos
de la Administración:**
Objeto, Estatuto Científico,
Desarrollo Disciplinar y Metodología

Por

José María Mendoza Guerra

Noviembre de 2025

Contenido

Prólogo	7
Capítulo 1. ¿QUÉ ES EPISTEMOLOGÍA?	13
El conocer y las facultades mentales	18
La actividad cognoscente	21
Conocimiento interactivo	24
Ciencias naturales y ciencias humanas	25
Referencias	27
Capítulo 2. PARADIGMAS, ENFOQUES Y TIPOS DE INVESTIGACIÓN	30
Diferentes paradigmas de investigación	30
Enfoques de investigación	35
Los tipos de investigación	39
Paradigmas y métodos de investigación	42
Desarrollo histórico	42
Referencias	43
Capítulo 3. Epistemología de la acción	47
Información y acción	50
Pensamiento y acción	50
Disciplinas de la acción	52
Epistemología de la acción	52
Tipos de acción	55
Un modelo cuantitativo	56
El ciclo de la acción	58
Experiencia y acción	61
Pensamiento y acción	62
Contrastación en el campo de la acción	63
Voluntad	64
El aspecto normativo	65
Acción e intención	65
Lo emocional en la acción	66
Investigación propositiva	68
Acción e imaginación	69
Exactitud y rigor en la acción	70
La acción organizacional	71
Acción y efectividad	72
Referencias	73
Capítulo 4. LA RELACIÓN SUJETO-OBJETO (SUJETO) EN LA INVESTIGACIÓN	76
Momento inductivo	77
Momento deductivo	78
El proceso de investigación	81
La importancia de tener claro el objeto de investigación	84
Modelo de investigación en las ciencias sociales	87

El sujeto investigador.....	88
El sujeto investigado	90
Campo disciplinar	90
Comunidad científica.....	93
La tecnología en la investigación	95
La contrastación	96
Instrumentos	97
Referencias	98
Capítulo 5. LAS FUNCIONES Y OPERACIONES DEL CONOCIMIENTO	101
Funciones mentales	102
Relaciones entre las funciones	108
Experiencia	109
Pensamiento común y pensamiento científico	109
Referencias	111
Capítulo 6. EPISTEMOLOGÍA CREATIVA: LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO	113
El proceso de conocimiento	114
Operaciones de la imaginación	115
Relación de la imaginación con la razón	117
Proceso de creación	118
Creación de conocimiento	120
Mecanismos para desarrollar la creatividad	121
La creación científica	123
Discursos e imaginación social.....	127
Autenticidad y uniformidad.....	127
La apertura mental.....	128
Condiciones para la creación.....	128
Obstáculos epistemológicos.....	128
Referencias	129
Capítulo 7. CARÁCTER Y ESTATUS CIENTÍFICO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	134
El elemento práctico	137
El carácter epistemológico de la administración.....	140
Alimentadores de la administración	143
El impacto de la administración	144
El vínculo con las ciencias sociales.....	145
El carácter normativo de la disciplina	146
Referencias	147
Capítulo 8 . EL OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN	150
Singularidad del objeto.....	152
La importancia del objeto	156
El componente gnomológico	156
Referencias	158
Capítulo 9. DEMOGRAFÍA ORGANIZACIONAL	159
Naturaleza de la organización	160

¿Cómo se forman las empresas?	162
Identidad organizacional	164
Dinámica de la organización.....	166
Crecimiento organizacional.....	170
Constreñimiento organizacional	172
Coevolución.....	174
El tema praxeológico.....	174
La vida organizacional	176
Los pilares de la organización.....	177
Clasificación de las organizaciones	178
La vida inconsciente de la organización.....	181
El papel de la dirección	182
Referencias	185
Capítulo 10. LA DINÁMICA DISCURSIVA DE LA DISCIPLINA	190
Factores externos incidentes	191
Referencias	198
Capítulo 11. EL PARADIGMA CONVENCIONAL DE DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN	200
Escuela clásica.....	200
Escuela humanista	201
La teoría situacional o de la contingencia.....	203
El movimiento estratégico	205
Competitividad.....	206
Referencias	209
Capítulo 12 .PARADIGMAS ALTERNATIVOS DE LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	213
Dimensión de resultados	213
Consideración del entorno	214
Fuente de energía organizacional	216
Dimensión humana.....	217
Dimensión social.....	217
La corriente cognoscitiva	218
Consideración del riesgo.....	219
Tipo de trabajo	220
Contradicciones y complementariedades en el discurso administrativo	221
Referencias	222
Epílogo	226

Prólogo

El debate acerca del estatuto epistemológico de la administración está vivo. En especial, se ha insistido mucho en el carácter pragmático de la disciplina, de tal forma que algunos han enfatizado su talante racional-funcionalista; para lo cual se basan, sobre todo, en la posición de Weber, quien acuñó esta expresión. La idea, muy poco elaborada, por cierto, es que al hablar de administración se trata de algo así como un arte o una profesión; con lo cual, de un solo tajo, se eliminan sus posibilidades científicas. De esa manera, se le identifica con el pragmatismo puro en el cual la verdad está en los resultados de la acción, con poca intervención racional. Lo que en el fondo se pretende es menospreciar a la administración por su presunta escasa exigencia desde el punto de vista de la reflexión y, por tanto, considerarla como una disciplina de segunda categoría, cosa que no pasa con la medicina o la ingeniería que, a pesar de que son disciplinas de acción, conservan cierto estatus científico.

Este punto de vista desconoce que, además de la existencia de disciplinas gnomológicas como la física, la química, la biología y la sociología, cuya concentración se ubica en la búsqueda de explicación de la naturaleza o la sociedad, con atención marginal a la aplicación de sus hallazgos, existen otras que son de *acción* como la medicina, la ingeniería y la pedagogía, dirigidas al logro de objetivos específicos como el bienestar humano. No advierten incluso que las ciencias explicativas, incluso, tienen un componente práctico, como se aprecia en el uso de la física atómica, para citar un caso evidente, o la política económica (economía) o la política social (sociología). Pero se considera que estas disciplinas enfatizan más el análisis de la realidad respectiva que la acción, lo cual eleva su prestigio epistemológico.

Por oposición a las gnomológicas, las disciplinas de acción tienen como fin fundamental: transformar la realidad, mediante la intervención humana y, por tanto, se concentran en la práctica. Pero esto no quiere decir que no tengan su base de científicidad, porque existe una racionalidad disciplinar que se basa en la determinación de un objeto de estudio, la conceptualización, común a todo trabajo científico, y la construcción de enunciados del tipo acción-resultado que permiten aplicar la lógica y la construcción de teorías, y su orientación a la experiencia conduce a posibilidades de comprensión en vista de que se trata de una disciplina humana.

Esta racionalidad se evidencia en el cuerpo teórico que la administración ha acumulado desde comienzos del siglo XX, basado en sus escuelas y enfoques. De manera adicional, por la vinculación con las ciencias sociales, la administración puede utilizar la perspectiva que plantean epistemologías como la fenomenología y la hermenéutica, centradas en los fenómenos de la vida, en perspectiva de acción, con sentido histórico y buscando la comprensión.

Un tema que ha merecido la atención de este libro es el del objeto de la administración, el cual se considera con frecuencia como la *organización*, lo que se cuestiona en esta obra, en vista de que al ser este colectivo objeto de muchas otras disciplinas como la economía (teoría de la empresa), la sociología (sociología organizacional o industrial) y la psicología (psicología organizacional), para citar las principales, no puede constituir un objeto único y particular de la gestión. Por tanto, no puede ser su objeto específico de estudio. En vez de ello, se opta en este trabajo por establecer como el objeto particular y único de este campo el conjunto de acciones y procesos para conducir a la gente, de manera colectiva, hacia resultados en la organización de tal que se garantice la supervivencia y el crecimiento. La entidad organizacional sí es el escenario de la acción administrativa, pero no su objeto específico de estudio. Como consecuencia, la determinación de un objeto concreto y diferenciado, como el establecido, permite hablar de diferentes tipos direccionales como administración de negocios, gestión social o administración pública, de acuerdo con el respectivo tipo de organización donde se aplique la disciplina.

En cuanto a la dinámica disciplinar, debe señalarse el importante papel desempeñado por la ciencia en el devenir epistemológico de la gestión, lo que se refleja en el desarrollo de la base teórica que ha evolucionado de manera firme desde el comienzo del siglo XX, la cual ha creado un discurso propio, independiente de otras disciplinas, pero que, además, tiene su propia lógica que parte de enunciados del tipo acción-resultado tales como “la capacitación aumenta la productividad” o “la creación de valor genera ventaja competitiva”, como se puede observar en las investigaciones en el área realizadas en el plano internacional, las cuales se difunden en las publicaciones respectivas. Pero la administración también admite el uso del discurso de las ciencias de la vida por su componente humano y social, de tal manera que pueden realizarse estudios históricos, con sentido e interpretativos para lograr la comprensión de los eventos organizacionales de dirección; en especial, cuando se vinculan a la acción.

También hay que reconocer que el discurso administrativo fundamenta su carácter científico en otras disciplinas conocidas, las cuales le dan sustento formal, como, la economía, la psicología, la sociología, la antropología, la política y áreas transdisciplinarias como el enfoque sistémico, la matemática; en especial, la estadística y la misma epistemología.

Asimismo, se incorpora el desarrollo de las metodologías de investigación que han regido la práctica indagatoria desde el comienzo, la cual ha estado dominada por el paradigma positivista (objetivización) pero también el enfoque crítico social, con motivo de los procesos de transformación de las prácticas empresariales y, como quedó claro, aplicaciones fenomenológicas o hermenéuticas por su relación con la experiencia vital, que es un tema central sobre todo en la actualidad por el papel relevante de las interrelaciones.

En este libro se entiende por epistemología la parte de la filosofía que se ocupa del desarrollo del conocimiento; por ello, se examina cómo ha evolucionado el discurso administrativo, como también se mira la creación de conocimiento en el contexto de la investigación, para llegar a analizar, en concreto, la epistemología administrativa, la cual se considera compuesta por los siguientes tópicos:

- Objeto de la administración
- Estatuto científico del área
- La evolución del discurso
- Sus enlaces con otras disciplinas
- Las metodologías de investigación

En esta obra se busca ir más allá de la visión convencional de la evolución de la administración basada en las escuelas y enfoques: clásica, humanista, contingencia, gerencia estratégica y competitividad, que, como va a verse más adelante, se actualiza para incluir los nuevos movimientos como el de Porter, la teoría de los *stakeholders* de Freeman, la teoría de recursos y capacidades y las capacidades dinámicas. Por ello, se plantean nuevas formas de visualizar el desarrollo discursivo, lo cual permite hablar de temas que la visión estándar no puede apreciar. Como en los casos de usar como criterio la *operación*, la cual facilita visualizar períodos como los de manufactura, esto es, donde predomina la fuerza física, maquinista y, la más

actual, la de informatización. Otra distinta forma de ver es la concepción *social* donde se visualiza: las fases de compromiso social de la empresa, el neoliberalismo y la ola actual de responsabilidad social y ambiental. Junto a estas, se presentan análisis evolutivos a partir de criterios como el entorno, los resultados y el conocimiento, como bases para descubrir nuevas aristas en la dinámica histórica de la gestión, las cuales permiten descubrir nuevas facetas del desarrollo disciplinar y los factores distintivos que la han impactado.

En lo que se relaciona con la génesis de este trabajo, hay que decir que inicia desde 1976 cuando el autor comenzó su vida laboral en la ciudad de Bogotá en la Dirección General de Aduanas y descubrió una debilidad significativa en su formación respecto a la base epistemológica, lo cual lo llevó a iniciar un programa de estudio de los principales exponentes del área, labor que continuó en la Universidad de Antioquia en 1979 y 1980, cuando entró de lleno en la investigación y la docencia, y luego vinieron las primeras aplicaciones directamente en la administración, en la Universidad del Norte desde 1981 hasta profundizar en el trabajo investigativo de la Universidad Simón Bolívar a fines de los años 90.

A comienzos del 2000 se inician los primeros escritos epistemológicos, donde se destaca el tratamiento de la epistemología de la acción. De allí hubo un fuerte trabajo de reflexión que terminó con el artículo de *Epistemología de la admiración: objeto, estatuto, desarrollo disciplina y método* publicado en la revista *Pensamiento y gestión* hasta culminar en el presente libro. Como puede verse ha tenido un proceso largo de incubación y de parto.

Esta obra consta de tres partes. En la primera se abordan las bases de la epistemología y sus implicaciones para la administración; en la segunda, se analiza el fundamento científico del área, en especial, el objeto específico de ella y la forma cómo se relaciona con otros discursos y en la tercera, se aprecia la forma cómo la disciplina ha evolucionado a lo largo de su existencia, los momentos de su desarrollo y los diferentes factores que han incidido en su transformación regularizada.

Este libro no hubiera sido posible sin los debates acerca de la epistemología de la administración presentados en la Red Caribe de Investigación en Administración y Organizaciones (RECDIAO) del Norte de Colombia, como brazo investigativo de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA) y los cursos de epistemología de la administración en el Doctorado en Administración

de la Universidad Simón Bolívar de Colombia. Y existe una deuda grande con la fundamentación epistemológica, la cual está en el fondo, a partir de los grandes autores de la epistemología, desde Bachelard hasta la Nueva Epistemología.

Y los agradecimientos apuntan, especialmente, hacia Álvaro Zapata, de la Universidad del Norte; Néstor Sanabria, profesor del Doctorado en Administración de la Universidad Simón Bolívar y María de los Ángeles Pérez, también profesora del Doctorado en Administración de la Universidad Simón Bolívar, quienes estimularon de una u otra forma, con sus comentarios, la posición sostenida aquí; sin que por ello, asuman responsabilidad por los juicios emitidos.

En lo institucional, Luis Eduardo Ortiz, inicialmente como Director de Investigaciones de la Universidad Simón Bolívar y posteriormente como Vicerrector y Paola Amar Sepúlveda, Vicerrectora de Investigación e Innovación de la misma institución, fueron de gran apoyo para que este trabajo viera la luz; y, como testigos de fondo, están mis estudiantes del Doctorado en Administración de la Universidad Simón Bolívar, de la Maestría de administración de la Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña y de la Maestría de Administración de Empresa e Innovación de la Universidad Simón Bolívar, quienes motivaron mis reflexiones sobre el tópico tratado en este texto. De la misma manera, Yessica Muñoz Reyes, quien es coeditora de la Revista Desarrollo Gerencial, realizó un minucioso trabajo de edición para llegar a la obra que aquí se presenta.

Barranquilla, junio de 2025

PARTE 1

EPISTEMOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN

Capítulo 1

¿QUÉ ES EPISTEMOLOGÍA?

Se reconoce a la epistemología como una rama de la filosofía que se ha desprendido de la gnoseología y ha obtenido fuerza propia. Autores y eruditos la identifican con la teoría del conocimiento (como naturaleza y alcance del conocimiento, Nodoushani, 1999; Browaeys, 2010), para Rand (2022, p.44) “la epistemología es una ciencia dedicada al descubrimiento de los métodos adecuados para adquirir y validar el conocimiento”, es la teoría del conocimiento y el método para asegurar su validez; de esta manera, esta autora descarta la creación de este como tarea epistemológica. Un grupo de pensadores la supone como historia de la ciencia (Lakatos, 2011) o la filosofía de la ciencia (Bachelard, 1978) e incluso con la formación del conocimiento infantil, como en la epistemología genética (Piaget, 1978), otros la confrontan con la ontología para hacer referencia a la fundamentación del arsenal teórico (Barrera, 2008) y algunos son más integradores e incluyen tanto el estudio de los métodos de la ciencia como las teorías elaboradas (Alain-Charles Martinet, 2023).

De interés para este trabajo resultan las concepciones acerca de la epistemología de Habermas (1992) y Gadamer (2017) por referirse a la práctica, un aspecto central en la administración. El filósofo de la teoría de la comunicación relaciona el conocimiento con el interés de las personas, dándole prevalencia al interés y por ello, el conocimiento tiene un carácter social, de interacción, donde juega un papel importante el acuerdo; mientras que Gadamer critica la objetividad en el conocer como objetivo central de la investigación y propone una epistemología dialogal e interpretativa donde el lenguaje desempeña un papel central en una dimensión histórica.

Es bueno distinguir entre lógica y epistemología. La primera se ubica en el razonamiento puro, alejado de lo empírico (Kant; 1976; Wittgenstein, 1994); mientras que la epistemología siempre tiene como referente la realidad, porque se ocupa del desarrollo del conocimiento frente a ella. Esto último es lo central, la epistemología trata acerca del desarrollo del conocimiento, de tal forma que resulta dentro del espacio de la gnoseología. Sin embargo, ella se centra en el avance del conocimiento;

por lo tanto, sigue una senda creativa que implica incluso la imaginación. En realidad la epistemología está integrada a la evolución de gnoseología, la cual se inició con la demostración como propuesta justificativa del conocer, a lo cual siguió la ruptura producida por el método científico, que dominó en la modernidad con el avance de la ciencia y la tecnología, auspiciada por el capitalismo, y finalmente, surge la epistemología, muy concentrada en la contrastación empírica sobre base deductiva y luego avanzó hacia la interpretación y comprensión con base en la reflexión en los enfoques postpositivistas.

En este sentido, uno de los aspectos importantes es la forma cómo se construye el conocimiento, y aquí hay diferentes posiciones. En primer término, está el punto de partida que se elija, pues, como se sabe, la tendencia idealista cree en ideas innatas y el predominio de la reflexión sobre lo empírico (y la constructivista se basa en elaboración del conocimiento, lejos de la realidad), mientras que la vía realista parte de los sentidos para llegar al conocimiento abstracto. Con relación a esto, es conveniente ubicar bien al constructivismo, el cual había arrancado en la pedagogía y terminó siendo aplicado en la sociología. Efectivamente, Berger, Luckmann y Zuleta (1968) sostienen que el mundo es creado por los seres humanos de manera cooperativa, lo cual es una especie de neoidealismo en términos sociales, posición que puede ser cuestionada por extrema, en la medida en que se desconecta de la experiencia. Al respecto es mejor tomar en cuenta la clasificación de los tres mundos realizada por Popper (1974), quien considera que las cosas del mundo se pueden dividir en tres categorías: el mundo de las cosas de la naturaleza, sobre las cuales el ser humano no ha participado desde el punto de vista de la creación (mundo 1), el de las cosas del hombre como tal, mundo de las ideas y emociones internas (mundo 2) y el mundo de las cosas creadas por el hombre (mundo 3). En ese caso el constructivismo solo abarca el mundo 2, lo que es creado por el hombre. Así que sería una posición muy parcial de la realidad.

Bajo la concepción de la epistemología que se ha propuesto en este capítulo, la cual se basa en la creación y desarrollo del conocimiento, los grandes campos que la integran serían:

El proceso de conocer. El cual busca enfrentar las cosas o personas para comprenderlas por vía inductiva, deductiva o abductiva y de manera individual, en

grupo o en comunidad. Aquí se incorporan el método y la reflexión para avanzar de lo no conocido a lo conocido o de lo existente a lo nuevo.

El desarrollo evolutivo del conocimiento en el hombre. Este es el estudio de cómo el hombre ha adquirido, por vía evolutiva, su capacidad cognitiva en millones de años de contacto con la naturaleza y con los otros hombres, como medio de supervivencia y desarrollo.

La epistemología genética. Trata acerca de la formación del conocimiento en el niño y, por extensión, a lo largo del ciclo vital, donde brilla el aporte de Piaget (1978, 1982) marcado por las etapas sensomotora, preoperativa, concreta y formal, las cuales se ordenan de lo empírico a lo abstracto.

La neurociencia cognitiva. La cual se refiere al uso de las funciones operativas (atención, memoria, percepción, toma de decisiones, lenguaje y razonamiento) del cerebro para el conocimiento, y se refiere a la dinámica cerebral del conocimiento en sus diferentes formas: perceptivo, intuitivo, creativo, repetitivo (memoria), interpretativo y racional.

El desarrollo de comunidades científicas. Aquí se aprecia el conocimiento en su desarrollo cooperativo y crítico en los colectivos científicos, en lo cual se han destacado Kuhn (1962) y Habermas (2017), para examinar cómo cambian los paradigmas en comunidades científicas consolidadas, analizando la relación entre el pensamiento normal y el disruptivo y cómo se justifica colectivamente el conocimiento en un marco de verdad, como complemento a la contrastación empírica.

Lo cierto es que este tema del desarrollo del conocimiento puede abordarse desde cuatro teorías importantes: la de Kant (1776), quien reconoció que el conocimiento empírico pasa por el equipamiento sensorial, de tal forma que hay un movimiento de lo concreto a lo abstracto (*a posteriori*), pero también consideraba que hay otro origen del conocimiento humano: el pensamiento, el cual es *a priori*. Él reconoce que estos tipos de conocimiento se complementan, pero en su profundización los mantiene separados, acorde con su pensamiento antinómico; la de Hegel ve el conocimiento como producto de un movimiento dialéctico mediante el cual se niega lo concreto para llegar a lo abstracto, en este sentido integra los dos tipos de conocimiento que Kant mantiene separados, el empírico y el racional, y les suministra dinámica; para Hegel (1807) el conocimiento es un proceso, pero opta por el paso

del conocimiento abstracto al concreto en su enfoque idealista. Por otro lado, Piaget reconoce la dinámica que desarrolla el niño para pasar de lo sensorial a la lógica formal y la neurociencia fundamenta el conocimiento en la actividad cerebral, la cual involucra la percepción en los sentidos, la intuición en la base cerebral, la red por defecto y el hemisferio derecho, fundamento de la creatividad (Golberg, 2018) y el lóbulo prefrontal izquierdo, donde radica lo racional. El trabajo de la neurociencia es fundamental por el apoyo científico que se ha logrado. Se parte de la sensación, luego viene la conceptualización (Ramachandran, 2011) en un movimiento que va de lo concreto y difuso a lo abstracto y preciso (meta representaciones, Ramachandran, 2011), después viene la racionalización discursiva que incluye juicios y razonamiento y, en fin, la elaboración teórica o conocimiento estructurado. Estas actividades tienen su ubicación en el cerebro, específicamente en los lóbulos parietal, temporal y occipital para la parte sensorio-conceptual y el lóbulo prefrontal izquierdo (el intérprete, Gazzaniga, 2015) para lo racional. Aspecto que se ha fortalecido con el descubrimiento del papel de las grandes redes, en especial la red ejecutiva central basada en el prefrontal izquierdo (Goldberg, 2018; Mlodinow, 2022).

En el caso de la administración, por ser una disciplina de acción, el conocimiento es de base empírica, los modelos o teorías pueden ser desarrollados por reflexión, pero para su validación deben ir a la práctica, deben ser contrastado de manera empírica. Por ello, no tiene cabida total la posición apriorística de Kant y en parte, el constructivismo social.

Por otro lado, cada discurso específico está integrado por teorías que compiten en la comunidad especializada y van siendo seleccionadas con base en su valor epistemológico (Kuhn, 1962), el cual depende a su vez de su explicabilidad o comprensibilidad, veracidad, valor empírico, predictibilidad, complejidad, coherencia, eficacia e incluso, de su ingrediente estético. Las teorías son sistemas de conceptos y enunciados integrados de manera deductiva o por vía inductiva que permiten explicar o comprender un fenómeno, las cuales, al ser acogidas, incluso de manera fervorosa, impulsan la conformación de escuelas bajo el liderazgo de autores claves.

Vale la pena aclarar la diferencia entre epistemología y ontología. Esta última se refiere a la realidad externa (este significado es diferente de la teoría del ser que se maneja en la fenomenología, la cual arroja el objeto de investigación, uniendo

el ser con el pensar), mientras que la epistemología se aferra solo al discurso (pensamiento). Queda claro que se deja de lado la posición que considera el ser como elemento que combina ser y pensar (Kant, 1976; Heidegger, 1926) y se retorna a los primeros griegos, quienes consideraban al ser como externo al pensamiento. De tal suerte que la ontología se refiere a la realidad (cosas, personas, organizaciones o comunidades) y la epistemología se concentra en la mente, teniendo como referente la realidad. No obstante, se debe reconocer que el pensar no puede existir de manera independiente de la realidad pues su accionar siempre recae, en **última** instancia, sobre el mundo externo, y en el caso del autoconocimiento, el mismo pensante se distancia de su propio ser, actuando como un observador externo (a distancia). Es obvio que la mente puede volar (reflexión, creación), y existe la introspección, pero esta actividad mental retorna al mundo real para validación, aun cuando sea nuestra propia realidad.

Como consecuencia de ello, se considera que la epistemología de una disciplina particular tiene como centros de trabajo las tareas que se muestran en la figura 1-1.

Fig. 1-1: Elementos integrantes de la epistemología disciplinar



En esta figura puede apreciarse que la epistemología de una disciplina se ocupa de tareas como la definición del objeto específico de estudio, o la pequeña parte de la realidad que aborda; el estudio de la naturaleza del discurso (su estatuto y

fundamentación científica); el desarrollo histórico o movimiento secular de él, incluyendo las diversas fases de avance; la parte social de construcción por los miembros, sea grupal, organizacional, en red o comunitaria y las metodologías empleadas en la investigación, las cuales alimentan el avance intelectual.

Estos elementos son la guía de esta obra; y así, se muestra a lo largo de sus partes, aplicados a la administración.

El conocer y las facultades mentales

Para poder conocer la realidad, el hombre viene dotado de una serie de facultades que le ayudan a tener un mejor desempeño vital, facultades que juegan un papel importante cuando se trata de personas dedicadas al estudio de la ciencia, aun cuando unas funciones puedan jugar un papel más destacado que otras. En general, esas facultades son: *percepción, intuición, memoria, razón e imaginación*. Adicionalmente, existen algunas funciones operativas como la atención, la reflexión y el aprendizaje, fundamentales para la vida humana.

La percepción tiene una referencia sensorial, así que es una facultad directa, con asiento en el sistema nervioso periférico y los lóbulos cerebrales especializados en los diversos sentidos (temporal para el sonido, parietal para el tacto y occipital para la visión), así como algunas zonas de asociación (Reinoso-Carvalho, 2021). Es fundamental en el conocimiento concreto, el cual luego debe ser elaborado por vía racional. Es necesario reconocer también, por la contribución de la neurociencia, que la percepción es una función activa, como decía Ramachandran: “La percepción es una opinión del mundo formada de manera activa más que una reacción pasiva” (2011, p. 90). Está muy relacionada con el aspecto de la objetividad y contrastación empírica por vía observacional porque, al final, una investigación termina o comienza en enunciados observacionales. En el caso de la organización, la percepción (organizacional) se compone de las percepciones personales, la interacción humana y, sobre todo, por el sistema de información, el cual, a su vez, tiene dos subsistemas: el interno, que monitorea el funcionamiento de la organización y el externo (estratégico), que es básico para el escaneo afuera.

La intuición suministra conocimiento instantáneo, sobre todo cuando estamos en condiciones de urgencia o cuando existe poca información. Desde el punto de vista neural está basada en los sistema reptiliano y límbico, y es automática. Sirve

para tomar decisiones ágiles (Kahneman, 2016) y a menudo tiene que ver con la convicción personal, la cual apoya la determinación para tomar un curso de acción específico, y se le denomina generalmente sentido común o corazonadas. Es difusa y riesgosa, pero ayuda a los procesos de adaptación humana por la vía disposicional (Damasio, 2010) y ahora se vincula al sistema emocional, el cual interviene en el sistema cognitivo (). Su papel evolutivo se nota en el enfrentamiento de sorpresas y premuras. En administración ha sido vituperada por algunos y ensalzada por otros. Taylor (1980) y todo el movimiento “científico” denostaron de ella a favor de la razón, pero Mintzberg (1991) la rescata. Muchas veces se le ha confundido con la imaginación y se le han otorgado poderes creativos (Bergson, 1985) que realmente no tiene.

La razón es la función más estudiada y enfatizada por ser el fundamento de la modernidad (Baumann, 2017; Touraine, 2014; Beck, 2011; Giddens, 1984) y por el peso intelectual que han tenido los filósofos griegos, la mayoría de los cuales se concentraron en el logos. Tiene que ver con el ajuste del ser humano a su ambiente, sirve para pensar la realidad a la que el hombre se enfrenta para dar una respuesta efectiva, se centra en la comprensión de la realidad y, en su nivel más avanzado, usa el método científico. Tiene dos tipos: la razón lógica o pura y la práctica. La lógica evalúa la integridad y coherencia discursiva con la inferencia y la deducibilidad y puede ser formal o dialéctica (dinámica), mientras que la práctica utiliza formas enunciativas del tipo acción-resultado. La razón es fundamentalmente evaluadora; en este sentido, tiene que ver con la coherencia, veracidad, justificación y eficacia. Ha dominado la teoría de la decisión con base en el principio de *homo economicus* o de la racionalidad limitada (Simon, 1972), pero ha sido fustigada por los hallazgos de la psicología económica (Kahneman, 2012; Thaler, 2015), la cual ha demostrado que la toma de decisiones está acompañada por obstrucciones emocionales y sesgos; también los estudiosos de la postmodernidad han continuado su ataque como paradigma de la modernidad, el cual ha creado una sensación de confianza exagerada en la aplicación rigurosa del método científico, dejando de lado otras funciones del pensar (Gadamer, 2017). Desde el punto de vista cerebral la razón se ubica en el lóbulo prefrontal izquierdo, en especial, en el centro ejecutivo (Goldberg, 2015)

La memoria es el repositorio del conocimiento, almacena ideas, procesos, imágenes, emociones y sentimientos y los pone al servicio de las otras facultades por vía evocadora. Mediante la memoria operativa, situada en el lóbulo prefrontal izquierdo, se hace disponible información para actuar en un momento dado y por

la memoria de largo plazo, ubicada en el hipocampo, se recuerda, por evocación, información necesaria para que la razón y la imaginación trabajen, facultades que son procesuales. Recibe información de las otras facultades y se la regresa para que puedan trabajarla. En el caso de la organización, la memoria organizacional está compuesta por las memorias individuales, las memorias informáticas y los archivos físicos. Ella es fundamental para la dependencia del camino, la cual encierra elementos identitarios, rutinas y aspectos de la cultura organizacional (Leonard-Barton,1992).

La imaginación es central para la adaptabilidad porque permite buscar alternativas de ajustes a las nuevas circunstancias; parece haber nacido, como la razón, de la necesidad de conseguir alimento en el período en que los seres humanos éramos nómadas y carroñeros y se creó la necesidad de cortar la carne y defenderse de los predadores (Fuentes, 2018). No es evaluadora como la razón sino desplazadora o divergente frente a lo que hay. Es la base de la creación de conocimiento científico en el desarrollo de nuevos conceptos, taxonomías, modelos y teorías. Tiene cinco operaciones integrantes: simbolización, desplazamiento, prospección y combinación (Mendoza, 2006, 2017); en la primera se forman signos y figuras que se reflejan en logo símbolos, flujogramas y organigramas; en el desplazamiento se realiza la divergencia para la novedad; en la prospección se incursiona en el futuro y en la combinación se integran piezas de la actualidad o pasadas para generar algo nuevo, ella es la que está siendo imitada por la inteligencia artificial por la capacidad de integrar datos que ésta posee. La imaginación es de carácter procesual, mediada, como la razón, pues requiere tiempo para operar; en especial, necesita de la reflexión y la incubación. Su base neural es la red por defecto que opera en momentos de distensión como el descanso, el sueño y la relajación (Goldberg, 2018). La imaginación organizacional está conformada por las imaginaciones individuales del personal de la organización y la interacción en su interior y exterior (cocreación).

Estas funciones son interactuantes, no están aisladas, lo cual ha quedado claro en el caso de la memoria, con su aporte de información a las otras y su almacenamiento del producto de ellas; pero en el caso de la razón, ella elabora productos de la intuición para darle sentido real y a su vez la intuición puede apoyar complementariamente a la razón en la toma de decisiones; la percepción aporta información para la memoria, la razón y la imaginación y puede ser direccionada por la razón para la captación de aspectos focalizados del mundo (percepción) y la imaginación necesita la razón para

validar sus productos, lo mismo que la intuición y, por otra parte, la razón requiere el apoyo creativo para solucionar problemas o aprovechar oportunidades.

Pero la mente humana también utiliza otras funciones operativas muy significativas para el conocimiento, de las cuales vale la pena destacar la atención, la cual sirve para enfocar, explorar y profundizar, para lo cual, requiere mucha energía cerebral; la reflexión, que se relaciona con la atención, y es la responsable de la profundización, es básica para que la imaginación pueda incubarse y, así, generar ideas nuevas. Finalmente, está el aprendizaje, mediante el cual asimilamos información, la internalizamos y, con base en ello, ajustamos nuestro comportamiento, y puede ser imitativo, creativo o innovador, según el nivel de aporte o experiencial (propio) o asociado según se origine en uno mismo o en conexión con los demás.

La actividad cognoscente

Como se comentó, Kant (1776) aporta una forma de accionar cognoscente que vale la pena estudiar. En su versión de pensamiento a posteriori arranca de los sentidos para luego pasar a las nociones, después al entendimiento y, finalmente, al pensamiento. Como se decía, Kant también reconoce el conocimiento a priori como aquel que no se origina en la experiencia como lo matemático, lógico y ético, pero este tipo de pensamiento no es tan relevante en administración, en la cual predomina el pensamiento a posteriori, que pasa por los sentidos.

Hegel (1807, 1833) reconoce el proceso de pasar del conocimiento sensible al conocimiento abstracto y sostiene que éste último es el que busca la filosofía, en lo cual juega un papel importante la reflexión, que es un proceso de diálogo entre los componentes empíricos y los órganos del pensar, el cual se puede considerar una vía (sensorial) de conocimiento. Mientras tanto Piaget (1978) ha planteado desde la epistemología genética otro proceso de conocimiento en cuatro etapas que van de lo sensoriomotor a lo lógico-formal.

Por último, se tiene el aporte de la dialéctica (Adorno, 2013; Hegel, 1807; Engels, 1848) que reconoce que el conocimiento parte de la realidad y se eleva al pensamiento por la intervención de la razón y de allí retorna a la realidad y así sucesivamente. En su versión extrema la teoría marxista identifica el conocimiento como un reflejo de la realidad, insistiendo en el componente material y en una especie de trabajo subordinado de la razón al objeto estudiado. Pero también plantea (en su versión

amplia) que el mundo es dinámico, las cosas cambian con base en las contrariedades internas y su visualización necesita reflexión.

Entre otras cosas, el investigador no busca una supuesta realidad profunda que está detrás de las cosas, algo misterioso y no fácilmente captable (Heidegger, 2017; Adorno, 2013), inasible; en realidad se enfrenta con cosas, hechos, emociones, sentimientos, opiniones o eventos concretos y busca develarlos, y la herramienta poderosa para ello es la reflexión, la cual es todavía más importante en un campo donde el funcionalismo es una tendencia común (Pesqueux, 2014). La metodología, como técnica, es útil pero solo si se acompaña de la reflexión, la cual abre las puertas de la profundización y la creación.

Adicionalmente, desde el punto de vista del desarrollo de las ciencias, la evolución de las teorías del conocimiento pasa por varias fases. Inicialmente hubo un predominio de la demostración, donde la mente era central para el conocer, de allí la importancia de la lógica, luego se desplazó el péndulo hacia la experimentación con el descubrimiento del método científico por parte de Galileo y Bacon (2011), lo cual dio forma a todo el desarrollo de las ciencias que dominó la época de la modernidad. Finalmente, se encuentra la reacción de la fenomenología y las disciplinas humanas o sociales que rescatan la importancia del conocimiento en su totalidad haciendo énfasis en la experiencia vivida, lo social, lo cultural y la ética, como aspectos involucrados en el conocimiento, los cuales van más allá de la razón (; Heidegger, 2017; Nietzsche, 2014; Weber, 1985; Gadamer, 1977; Dilthey, 1966). Gadamer (1977) ha insistido en que el conocimiento se obtiene por la relación con los demás, los otros ayudan a comprendernos y, de esta manera, hay que tener en cuenta el conocimiento interactivo que involucra el de grupo, de red y comunitario. Sin embargo, esto no significa reducir a polvo la relación sujeto-objeto, lo cual equivaldría a perder la visión realista de las cosas. En realidad, un pensamiento fructífero usa el método científico y se apoya en la reflexión individual y colectiva.

Se puede entonces mirar el conocimiento como un proceso dirigido por la mente que, a partir de la realidad, elabora imágenes que llegan al cerebro por vía perceptiva (señales) o de la información de la memoria y que, posteriormente, son procesadas por el centro ejecutivo para elaborar juicios, narrativas y teorías. El conocer es una actividad de la mente, es un acto vívido, de intervención; se sabe por la neurociencia que el ojo se acomoda para ver y en la percepción actúan de manera simultánea

diferentes áreas del cerebro, y estas señales recibidas se integran en centros de asociación o convergencia (Ramachandran, 2011; Damasio, 2010).

También se reconocen dos tipos de conocimiento según diferentes áreas del cerebro. Existe un cerebro temprano en la evolución que se ocupa de las representaciones sensoriales, que permiten ver las cosas de bulto, pero hay otro tipo que se dedica a las meta-representaciones donde se discrimina, analiza, categoriza, que dota a los objetos de significado (Ramachandran, 2011).

Sin embargo, en la actividad cognoscente hay que mirar el rol de otras funciones mentales diferentes a las duras, en especial, la intuición y la imaginación. Ellas generan conocimiento que ayuda en la comprensión de la realidad con fines de intervención en el mundo, para cambiarlo, y, por ello, deben ser objeto de la epistemología, a diferencia de Popper (1977), quien consideraba a la generación de ideas como elemento externo al pensamiento. Estas facultades generalmente producen conocimiento nuevo que es fundamental en los procesos de cambio con fines adaptativos y en la creación científica. Por ello, no deja de tener algo de validez la expresión “todo vale” de Feyerabend (1974) o su concepto de florecimiento.

Pero el conocimiento también hay que mirarlo en su dimensión diacrónica, no solo en su acción dialógica frente al objeto que se va a conocer. Efectivamente, también existe el conocimiento social, pues los científicos no actúan de manera aislada sino en comunidades específicas. Dichas comunidades, a través de sus programas de investigación (Lakatos, 2011) van estructurando los discursos, lo cuales se componen de teorías que compiten entre sí (Kuhn, 1962) y se van eliminando por demostración (Carnap, 1980), contrastación empírica mediante la vía de falsación (Popper, 1977) o confrontación comunitaria (Lakatos, 2011). Esto hace posible hablar de discursos y formaciones discursivas (Foucault, 2002). Por ello, cada disciplina del conocimiento ofrece un desarrollo histórico-científico que se puede estudiar en un sentido longitudinal, y este discurso se acompaña de escuelas de pensamiento que desarrollan un área y llevan a cabo un proceso de promoción de sus ideas. Así mismo, en la comunidad se estructuran prácticas de conocimiento que se convierten en métodos para entender la realidad o estándares de evaluación del producto cognitivo, los cuales también están sujetos a discusión, de tal manera que todo este cúmulo de metodologías, actividad investigativa, productos científico-teóricos e interacción en redes o comunidades consolidan la epistemología de un discurso.

Como consecuencia, se parte del hecho de que la epistemología se ocupa de cuatro tareas centrales para la disciplina de la administración: el objeto específico de ella, en el contexto de la relación sujeto-objeto o sujeto-sujeto; también trata acerca de su estatus científico, la naturaleza disciplinar de ella y la manera cómo se integra a las diferentes disciplinas existentes, no solo a las científicas sino a las praxeológicas. Para estos efectos, se dividen las disciplinas de pensamiento en dos grandes grupos: las gnomológicas o explicativas (comprensivas) que estudian la realidad sin propósitos útiles (privados o sociales) y las de acción, que buscan satisfacer necesidades de los individuos, grupos o sociedad. Se debe reconocer que las disciplinas de acción no necesariamente deben oponerse de manera obstinada a las gnomológicas porque para poder actuar sobre el objeto elegido, para su transformación, es necesaria la comprensión de su funcionamiento y las condiciones en las cuales se establece la relación medios-objetivo y esta última en sí, lo cual es de carácter gnomológico.

La neurociencia ha aportado análisis importantes para comprender la forma como conoce el ser humano, entre ellas está la capacidad de mirarnos a nosotros mismos como ente externo, que es como auto observarse uno desde fuera (Ramachandran, 2011). Esto nos indica que el ser humano tiene las bases de la objetividad, que puede hasta tomar distancia de sí mismo y que, por tanto, no todo es subjetivo en materia de conocimiento. Desde luego, esto nos facilita detectar nuestros errores, lo cual, complementado con la crítica de los demás, permite aproximarse a la verdad. Y todo esto nos sirve para clasificar el conocimiento en los siguientes tipos: intuitivo, sensorial, imaginativo y discursivo o proposicional.

Conocimiento interactivo

Se sabe que los seres humanos somos gregarios, lo cual viene por vía evolutiva; y ello significa que tenemos la capacidad de intercambiar conocimientos, emociones y sentimientos. Venimos preparados para descubrir las intenciones de los otros, nos relacionarnos con ellos y trabajamos de manera coo-colaborativa (cooperación y colaboración). Esto significa que podemos construir conocimiento colectivo, el cual modifica nuestro conocimiento individual, y alcanzamos a ponernos de acuerdo para la acción conjunta e incluso, adoptamos la gobernanza para poder salir adelante como colectivo (Habermas, 1984; Gadamer, 2012). En este aspecto se unen lo cognoscitivo con lo emocional, mediante la presencia de la interacción que crea tejido social (Damasio, 2010; Casafont, 2010), y lo social es fundamental en la organización por

ser una entidad de acción interactiva. La interrelación de la gente al interior, o con respecto a los externos, potencia el conocimiento por medio de:

- Una mayor cantidad de ideas
- Mayor probabilidad de ideas disruptivas
- Pulimento de propuestas, por la discusión interna generada
- Mayor realismo en los productos ideados, con aumento de la probabilidad de éxito
- Mayor aprendizaje

Este conocimiento interactivo se ha visto fortalecido con los desarrollos de internet, la tecnología móvil y la industria 4.0 y 5.0 en materia de redes interactivas, *big data*, inteligencia artificial, *block chain* y metaverso, con lo cual se han fortalecido los sistemas de información y de comunicación de las empresas, impulsando la interrelación en beneficio de la calidad, la innovación, la eficiencia, la sostenibilidad ambiental y la experiencia de los consumidores, aunque no se pueden negar los riesgos implícitos en ellos.

Ciencias naturales y ciencias humanas

Un problema central en la discusión de la epistemología que ha tenido repercusiones en la metodología aplicada en la administración es el de la relación entre las ciencias naturales y las sociales, problema que surgió a raíz del uso extendido de las metodologías de las ciencias naturales a lo social en momentos de dominio de las primeras, lo cual se denominó positivismo. La idea base es que la investigación en las ciencias sociales es una relación entre seres humanos o derivada de su interacción, seres con capacidad de comunicarse explícita o implícitamente porque la interrelación humana redundante en mayor contenido y calidad comunicativa, sobre todo cuando hay retroalimentación.

Este es un elemento que facilita la investigación en el área, mediada por el lenguaje, sobre todo en técnicas de investigación como la entrevista y los grupos focales. Por ello, la interpretación juega un papel considerable, lo que les ha dado fuerza a las concepciones hermenéuticas, pues el ser humano tiene esa facultad, y no solo por vía racional sino mediante el equipamiento de las neuronas espejo y el centro inhibitorio, los cuales sirven para colocarnos en el punto de vista de los otros (empatía o teoría de la mente) e interactuar mejor. También es cierto que hay sesgos,

modelos mentales e incluso oportunismo que pueden dificultar la calidad y validez del trabajo indagatorio.

Se han reconocido, en consecuencia, varias particularidades de las ciencias sociales y de la vida como:

- Son centradas en lo particular porque cada sociedad, organización o individuo es especial (Weber, 1985)
- Hay un alto componente interactivo (Gadamer, 1977)
- Tienen una base fuerte de subjetividad e intersubjetividad (Habermas, 1984; Gadamer, 1977)
- Está inmersa en la cultura, sujeta así, a los valores (Gadamer, 2017; Weber, 1985)
- Allí juega la hermenéutica como método (Ricoeur, 2002; Gadamer, 1977, 2017)
- Tienen una dimensión histórica, por lo que cabe la diacronía o mirada longitudinal.

A propósito de todo esto, Gadamer dice: “las ciencias humanas pertenecen más bien a órdenes creados y modificados permanentemente por nuestra participación en ellas” (2012, 170), lo cual involucra a la administración, donde la dirección y el personal intervienen para ajustar la organización a su medio de manera adecuada. En la tabla 1-1 se sintetizan las diferencias entre las ciencias naturales y las sociales.

Tabla 1-1: Diferencias entre las ciencias naturales y sociales

Ciencias naturales	Ciencias sociales
Generalizadoras (establecer leyes)	Específicas (Profundizadoras)
Cosas como referentes	Hechos como referentes
Busca teorías	También acepta narrativas
Objetivas	Subjetivas (incluyendo los prejuicios)
Cosas	Valores y normas
Objeto aislado	Interrelaciones
Deductivas (teórico-empíricas)	Inductivas (empírico-teóricas)
Causales	Intencionales
Explicativas	Comprensivas
Basadas en la lógica	Basadas en la reflexión

Concentrada en la relación física

Interacción simbólica (lenguaje)

Poco maleables

Altamente maleables

Todo esto implica que la administración tiene un componente alto en materia de ciencias sociales, lo cual afecta su estatus epistemológico.

Referencias

- Adorno, T. (2013) *Introducción a la dialéctica*. Buenos Aires, Eterna Cadencia.
- Bacon, F. (2011) *La gran restauración (Novum Organum)*. Madrid, Tecnos
- Bachelard, G. (1978) *La formación del espíritu científico*. México, Siglo XXI
- Barrera, M. (2008) *Modelos epistémicos en investigación y educación*. Caracas, Quiron-Sypal
- Bauman, Z. (2017) *Modernidad líquida*. México, Fondo de cultura económica
- Beck, U. (2011) *La sociedad del riesgo global*. México, Siglo XXI
- Berger, P. L., Luckmann, T. & Zuleta, S. (1968) *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Bergson, H. (1985) *La evolución creadora*. Bogotá, Planeta.
- Browaeyns, M. (2010) *Complexité de L'éntrepise: a Aproche Transdisciplinaire*. Colloque International Francophone, Complexité
- Carnap, R. (1980) *Fundamentación lógica de la física*. Barcelona, Orbis
- Casafont, R. (2015) *Viaje a tu cerebro emocional*. Barcelona, Zeta
- Damasio, A. (2010) *Self Comes to Mind: Constructing the Conscious Brain*. United States, Pantheon / Random House
- Dilthey, G. (1966) *Introducción a las ciencias del espíritu: ensayo de una fundamentación del estudio de la sociedad y de la historia*. Madrid, Revista de Occidente.
- Engels, F. (1961) *La dialéctica de la naturaleza*. México, Grijalbo.
- Feyerabend, P. (1974) *Contra el método*. Barcelona, Ariel
- Foucault, M. (2002) *La arqueología del saber*. Buenos Aires, Siglo XXI
- Fuentes, A. (2018) *The Creative Spark: How Imagination Made Humans Exceptional*. Dutton

- Gadamer, H. (1977) *Philosophical Hermeneutics*. Berkeley, University of California Press
- Gadamer, H. (2012) *El giro hermenéutico*. Madrid, Cátedra.
- Gadamer, H. (2017) *Verdad y método*. Salamanca, Sígueme
- Gazzaniga, M. (2015) *Tales from Both Sides of the Brain: A Life in Neuroscience*.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Oxford: Blackwell
- Goldberg, E. (2015) *El cerebro ejecutivo*. Barcelona, Planeta
- Goldberg, E. (2018) *Creativity: The Human Brain in the Age of Innovation*. Oxford, Oxford University Press
- New York, ECCO
- Habermas, J. (1984) *The Theory of Communicative Action. Vol. I: Reason and the Rationalization of Society*. Boston, Beacon Press.
- Habermas, J. (1992). *Conocimiento e interés*. Madrid, Taurus
- Habermas, J. (2017) *La lógica de las ciencias sociales*. Madrid, Tecnos
- Hegel, G. W. F. (1977) *Phenomenology of Spirit*. Oxford, Oxford University Press
- Hegel, G. W. F. (1984) *Lógica*. Barcelona, Orbis
- Heidegger, M. (2017) *Ser y tiempo*. Santiago de Chile, Universitaria.
- Kahneman, D. (2012) *Pensar rápido, pensar despacio*. Bogotá, Penguin
- Kant, E. (1976) *Crítica de la razón pura*. Buenos Aires, Lozada
- Kuhn, (1962). *The Structure of the Scientific Revolutions*. Chicago, Chicago University Press
- Lakatos, I (2011) *Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales*. Madrid, Tecnos
- Leonard-Barton, D. (1992) *Core Capabilities or Core Rigidities: a Paradox in*
- Mendoza, J. M. (2006) *Innovación por lo alto*. Bogotá, Asesores del 2000
- Mendoza, J. M. (2017) *Competitividad e innovación: El poder competitivo de la innovación*. Barranquilla. U. Simón Bolívar
- Mintzberg, H. (1991) *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Díaz de Santos
- Mlodinow, L. (2022). *Emotional: How Feeling Shape Our Thinking*. New York, Ventage
- Nietzsche, F. (2014) *Así habló Zaratustra*. Madrid, Alianza Editores.

- Nodoushani, O. (1999) Systems Thinking and Management Epistemology. *Systemic Practices and Action Research*.12(6): 557-571.
- Pesqueux, Y. (2014, janvier) L'épistémologie des sciences de gestion. *Perspectives*. 150, 82-85
- Piaget, J. (1978). Introducción a la epistemología genética. Buenos Aires, Paidós.
- Piaget, J. (1982) Psicología y epistemología. Buenos Aires, Emecé.
- Popper, K. (1974) Conocimiento objetivo. Madrid, Tecnos
- Popper, K. (1977) La lógica de la investigación científica. Madrid, Tecnos
- Ramachandran, V. (2011). *The Tell-Tale Brain*. Norton
- Rand, A. (2022) Introducción a la epistemología objetivista. Barcelona, Centro de libros
- Reinoso-Carvalho, F. (2021). *Percepción: Un viaje a través de los sentidos*. Bogotá, Intermedio
- Ricoeur, P. (2002) *Hermenéutica y acción*. Buenos Aires, Prometeo
- Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid, Aguilar
- Taylor, F. (1980) *Administración científica*. Buenos Aires, El Ateneo
- Thaler, R. (2015) *La psicología económica*. Bogotá, Planeta
- Touraine, A. (2014) *Crítica de la modernidad*. México, Fondo de cultura económica
- Weber, M. (1985) *Sobre la teoría de las ciencias sociales*. Bogotá, Planeta
- Wittgenstein, L. (1994) *Tractatus Logicus-philosophicus*. Barcelona, Altaya

Capítulo 2.

PARADIGMAS, ENFOQUES Y TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El término paradigma en epistemología se asocia con estructuras como relatos, narrativas y teorías que poseen elementos de valor cognoscitivo en una comunidad científica. Los relatos o narrativas son más suaves, en la línea de Feyerabend (1974), Rorty (1979), los fenomenólogos y hermenéuticos; mientras que las teorías son más estructuradas y sistémicas, y alcanzan su mayor nivel en la axiomática. Como es sabido, existen tres grandes paradigmas de investigación. El positivista, el hermenéutico y el crítico-social. Guba & Lincoln (1994) incluyen también el constructivismo, pero se puede incorporar desde la investigación propositiva en el paradigma crítico social en su aspecto de creación de propuestas. También se debe adicionar el paradigma dialéctico, el cual deja cabida a los trabajos de corte longitudinal, mediante el estudio de los fenómenos en una visión dinámica.

Diferentes paradigmas de investigación

El positivismo (Comte, 1975; Carnap; 1980; Popper, 1977) mantiene una relación demarcada entre el objeto de investigación y el sujeto investigador y busca descubrir leyes en la realidad (externa), se fundamenta en las ciencias naturales y desde este punto de vista aborda el estudio de la sociedad. En este sentido, ésta se aprecia como una realidad independiente del sujeto investigador y la actitud de él es evitar una mirada subjetiva del objeto de investigación, lo cual implica que en la relación sujeto-objeto prácticamente el investigador, como persona, es anulado: sus intereses, modelos mentales, sesgos y motivación no son advertidos. Por lo mismo, aquí no se incluye la interacción humana en el campo científico, pues la contrastación es dominada por la base empírica y no por el sometimiento a criterios de asociatividad.

En el caso de la administración, la cual está alineada con los métodos de las ciencias sociales, el positivismo implica mirar la realidad de la gestión en las organizaciones como entidades naturales por fuera del radar subjetivo del investigador. La organización y los procesos de conducción hacia resultados se ven como realidades

exógenas. Paradigma que es muy común en el área y se asocia mucho al tratamiento matemático de los hechos administrativos. De manera adicional, ha sido estimulado por la racionalidad, característica de la modernidad (Lyotard, 1987; Beck, 2011; Touraine, 2014; Bauman, 2017), donde el método ahoga la reflexión, en especial, se puede caer en la racionalidad instrumental (Weber, 1985; Habermas, 1984), la cual se fija de manera mecánica en la relación medio-fines. Sin embargo, el positivismo también incluye la explicación de la relación medio-fines y las condiciones bajo las cuales se presenta esta relación. Los estudios de trabajo de Taylor, los experimentos de la escuela de las relaciones humanas y los trabajos de encuesta sobre liderazgo de Likert (1969) son ejemplos clásicos de la manera cómo se trabaja en el marco de este esquema en el área.

El paradigma hermenéutico (Heidegger, 2017; Ricouer, 2008; Gadamer, 1977) se basa en que la investigación social se realiza sobre y entre sujetos o grupos u organizaciones integradas por sujetos que, por sí mismos, tienen la capacidad de comunicarse por medio de signos y símbolos y, en especial, por el lenguaje, lo cual posibilita la interacción que da pie para la interpretación. Se confirma la intencionalidad de la conducta humana en el marco de la práctica social y organizacional, de tal forma que es posible descubrir el sentido en la comunicación y la conducta, con base en los fines que se buscan desde la racionalidad práctica (Herrera, 2023), lo cual se fundamenta en las conocidas neuronas espejo, mediante las cuales es posible colocarse en el punto de vista del otro, y el aparato emocional. También existe en el lóbulo prefrontal izquierdo el centro inhibitorio que almacena las normas sociales, las cuales posibilitan un comportamiento en sociedad, y el control emocional facilitador de las relaciones interpersonales, colaborativas y cooperativas. De tal forma que hay una base neural que respalda el componente social.

Así que el investigador debe usar sus recursos hermenéuticos para comprender los sujetos investigados. De contera, aquí se hace evidente que él mismo es un ser humano y por ello, tiene sus propios paradigmas, intereses y sesgos, que hacen difícil la tarea investigativa, por el lado de la confiabilidad. Los seres humanos también tienen la posibilidad de usar la reflexión para orientar los sistemas, en un proceso de aprendizaje e innovación bajo incertidumbre, de tal forma que se puede entender la dinámica misma en medio de una situación de alta probabilidad (Giddens, 1984).

Este paradigma se asocia con la investigación cualitativa. Algunas aplicaciones administrativas son los métodos etnográficos en mercadeo, donde los investigadores conviven con los clientes con el fin de conocer sus preferencias y comportamiento en el uso de los productos (Cavelier, 2022); de la misma manera, se emplea en estudios de cultura organizacional. También hay algunas pocas aplicaciones de la fenomenología en gerencia estratégica (Calderón, 2017), y es visible el uso de él en el método de casos (Eisenhard, 1989; Yin, 1984).

El paradigma crítico-social se propuso por la escuela de Frankfurt especialmente por Horkheimer, (1987), Horkheimer y Adorno, (1994) y Habermas (1984) y se basa en la evaluación de la realidad para cambiarla; así mismo, se supone que este cambio requiere de la crítica de la realidad y la disposición de autonomía (emancipación) para proponer y llevar a cabo transformaciones sociales u organizacionales.

El paradigma dialéctico (Hegel, 1984) aprecia el objeto estudiado en una perspectiva dinámica que se puede observar en tres patrones:

Gradual. El cual representa cambios prolongados en el tiempo, en una concepción evolutiva, es decir, las modificaciones son demoradas y las fijaciones prolongadas.

Proceso. Ofrece una alternativa de cambio e identidades en el tiempo de tal forma que existen modificaciones en lapsos cronológicos cortos. Esto implica que se pueden estudiar elementos sustanciales o relativamente poco cambiantes, así como los cambios. Un ejemplo es el estudio de los procesos productivos de un grupo de empresas industriales o los trabajos de reingeniería o mejoramiento de procesos.

Flujo. Es un patrón de cambio permanente donde no es visible un componente sustancial (quieto o relativamente quieto) como en el caso de la serie de las ventas o el movimiento del efectivo.

El paradigma dialéctico parte del punto de vista de que la única forma de pasar de un estado determinado a otro diferente es a través de la diferencia y la contrariedad que posibilitan el cambio de estado, de tal forma que, si no fuera por ellos, la transformación sería imposible; así, por ejemplo, la estructura organizacional de una empresa cambia por la acción restrictiva del medio o por la contrariedad entre el crecimiento y la estrechez de la empresa. La diferencia genera cambios graduales y la contrariedad transformaciones significativas. Un ejemplo de aplicación investigativa de la dialéctica puede ser el estudio de la trayectoria estratégica de una empresa,

que examina cómo la estrategia va cambiando a lo largo de la vida de la compañía, en un patrón de proceso, o el estudio de la evolución de la estructura organizacional. Necesariamente estos trabajos son longitudinales.

En el caso de la administración se busca analizar, evaluar y proponer cambios para la gestión de las organizaciones que impulsen su desarrollo en línea con el paradigma crítico-social, pero su uso no se ha extendido en la investigación de alto nivel, más bien, como se decía arriba, predomina el positivismo. Adicionalmente, el paradigma crítico-social se ajusta al enfoque praxeológico como medio de transformación de los sistemas de gestión organizacional. Su expresión metodológica más conocida es la investigación-acción participa (IAP) y es un tema que proviene de la sociología con una contribución significativa de parte de Fals Borda (Fals Borda & Rodríguez Brandao, 1987), donde se reconoce la existencia de una corriente de este carácter (Chanlat, 2017). Para el caso de los países subdesarrollados, en desarrollo o emergentes es básico como medio de promoción de la transformación de prácticas y modelos gerenciales. Se asocia a las investigaciones de carácter propositivo o proyectivas (Hurtado, 2000)

En las ciencias sociales ha existido una discusión acerca de la singularidad de este conjunto de disciplinas, la cual se inició con Dilthey (1966) y fue profundizada por Weber (1985). El planteamiento de este último autor es que las ciencias sociales no se concentran en la obtención de leyes (generales) acerca de la realidad social, como lo hacen las ciencias naturales, sino que los hechos sociales son particulares: una sociedad, una organización o un individuo son sui generis. Así mismo, sostiene que los valores son los elementos-base en lo social porque, por medio de ellos, se otorga significado a los hechos sociales. En el caso de la organización, la cultura organizacional sería determinante para valorar una teoría o modelo (tipo ideal, en el lenguaje de Weber, 1985). Pero la diatriba de él parece no ir contra el desarrollo de leyes sino contra la axiomática, la cual impone leyes desde fuera del objeto investigado, aunque no niega que ciertas formas de abstracción, con aspectos de la lógica y acompañamiento de esfuerzo imaginativo (fantasía, decía Weber) como los tipos ideales, son instrumentos metodológicos. También reconoce que, desde el punto vista histórico, la causalidad es necesaria.

El aspecto de la singularidad que plantea Weber es un tema importante en administración porque en la práctica existen hechos sociales particulares, como

la organización específica, los grupos y los miembros de la organización, dentro los cuales se encuentran los directivos, lo cual valida el uso del método de caso; e incluso, la consultoría, como trabajo basado en un diagnóstico específico bien fundamentado, la cual cae en el ámbito de esta singularidad: si cada empresa es distinta, debe ser estudiada diferencialmente y las estrategias de intervención deben ser puntuales.

Sin embargo, no es total o taxativamente cierto que en las ciencias sociales y, en particular, en la administración, no exista la posibilidad de obtener leyes. De hecho, las grandes teorías como la humanista, la de la contingencia y la competitividad son fundamentadas en la obtención de comportamientos recurrentes, incluso de carácter mundial. Los modelos de Porter no son realizados para un país solamente sino para cualquier nación y la teoría de recursos y capacidades tiene pretensiones universales. Pero, a pesar de ello, también existe lo contextual, lo que plantea la posibilidad de que por diferencias culturales haya distinción en el modo de administrar como, por ejemplo, que se pueda hablar de una administración latinoamericana. Es decir, no hay necesidad de negar lo de la búsqueda de leyes en beneficio de lo cultural, sino que lo universal y los contextual o individual subsisten en el área.

En lo que se relaciona con el tema del significado (un aspecto del paradigma hermenéutico) hay que decir que es evidente que en las ciencias sociales se trabaja con seres humano, así que el objeto de investigación son sujetos o entidades compuestas por sujetos como grupos, redes, organizaciones o comunidades. No obstante, también existen elementos objetivos, y, a veces, los miembros sujetos se miran como objetos.

Para mayor aclaración, los centros de atención en las investigaciones administrativas son:

- Opiniones o conocimientos
- Sentimientos
- Experiencias vividas
- Conductas
- Procesos
- Decisiones

- Eventos organizacionales
- Documentos
- Recursos físicos, como los de infraestructura y logística.

De estos hay algunos que se aprecian mediante la objetividad, como los recursos físicos (procesos, instalaciones, maquinarias y equipos); también los documentos, las conductas y las decisiones colectivas tienen su lado objetivo, por ejemplo, se puede observar un grupo tomando una decisión o creando un producto, mientras que solo las opiniones, conocimientos, sentimientos y experiencias vividas son de carácter subjetivos. Además, el investigador tiene que tomar distancia frente a los sujetos investigados, sobre todo teniendo en consideración que el entorno de investigación social o de la vida está bañado en subjetividad. Para proteger la investigación hay que ser precavidos frente a las posibilidades de engaños o sesgos de las unidades de información, como en el caso del sesgo de autovaloración (Kahneman, 2011) consistente en que el ser humano tiene un concepto de sí mismo superior a lo que es en realidad, el cual se manifiesta en los empresarios entrevistados cuando sobrevaloran las cualidades de su organización y su trabajo administrativo. Al respecto fue realizada una encuesta a gerentes en Colombia y se encontró que ellos se auto valoraban más alto de lo que en realidad eran (Pineda, 2022)

Pero el hecho de trabajar con sujetos le otorga a la investigación social y administrativa una fortaleza, pues se presenta una comunicación entre sujeto-investigador y sujeto-investigado, la cual, mediada por el lenguaje en sus diferentes formas, facilita la obtención de información que puede ser evaluada de manera crítica o con recursos cognitivos del investigador.

Finalmente, es conveniente advertir que los paradigmas suelen verse como entes mentales, pero lo cierto es que poseen un alto componente social pues a su alrededor se forman escuelas de trabajo de investigación, redes y eventos que se basan en determinados métodos. Por tanto, ellos tienen un fundamento colectivo importante.

Enfoques de investigación

Además de los paradigmas, en la investigación se emplean los enfoques, los cuales son las formas posibles de abordar el objeto de investigación desde el punto de vista mental, previo al trabajo de campo, lo cual inaugura el diseño de investigación.

Existen diferentes enfoques que se pueden apreciar a manera de parejas. Entre los cuales se pueden destacar:

Estático-dinámico. El objeto de investigación se puede abordar de manera estática, como en una sesión de fotografía, transversal, mediante el estudio de los componentes o las interrelaciones entre ellos, los cuales a menudo se conocen como los análisis estructurales. Este abordaje es el más común en las investigaciones administrativas.

Por otra parte, existe el enfoque dinámico donde el objeto se observa en su realidad cambiante, en un sentido longitudinal o diacrónico, en el cual se integran las condiciones y la dinámica del fenómeno. En esta acometida se precisan los momentos de devenir y la forma cómo el objeto va cambiando, y está alineada con las concepciones dialécticas de Heráclito (todo fluye, todo deviene, 1985), Hegel (el cambio se produce con base en la contradicción, 1984) y Marx y Engels (todo tiene la semilla de su propia destrucción, Engels, 1940) y los ontólogos del movimiento como Nail (2021). Aquí se trata de un trabajo de alto poder investigativo por su valor explicativo o comprensivo, y otorga la posibilidad de realizar análisis genealógico para encontrar la procedencia y cómo ha sido su proceso hasta la actualidad y ello facilita avanzar en el saber.

El enfoque estático se observa en muchos trabajos de corte transversal, como se dijo, pero presenta el inconveniente serio de que al no tomar en cuenta la historia pueden dar una idea falsa de fenómenos que poseen una base dinámica. Un ejemplo de esta falla es el trabajo de Peters y Waterman (1982) acerca de la excelencia, en el cual se analizaron empresas de alto desempeño en un lapso corto de tiempo para mirar las características diferenciales de éxito y, en los períodos siguientes a la investigación, varias de ellas entraron en dificultades. Este caso se puede contrastar con el trabajo de Collins y Porras (1995), para las empresas perdurables que buscaba también precisar los rasgos exitosos, pero en un lapso de muchos años, y generó un producto más consistente, enfoque que fue replicado luego por Collins (2007) para ver las empresas sobresalientes. Aquí caben, como se dijo, las investigaciones longitudinales o diacrónicas, las cuales, aunque se consideran costosas y largas, permiten una mejor aproximación al objeto, ofrecen una mayor validez interna y facilitan el establecimiento de relaciones causales (Seligman, 2018) y generatrices.

Se recuerda que en administración generalmente dominan los enfoques estáticos como los modelos de Porter (fuerzas de la industria, cadena de valor y diamante de competitividad territorial). También las taxonomías son de este carácter, como la de Ansoff (1976) relacionada con las estrategias de crecimiento y las perspectivas del tablero de mando integral (Kaplan & Norton, 2000). Incluso, debido a su rigidez, Hegel (1984), un filósofo de pensamiento dinámico, no gustaba de las clasificaciones por su carácter estático.

En el enfoque dinámico se puede pensar desde el desarrollo interno del objeto por sus fuerzas propias (endógeno) como en el trabajo del crecimiento de la organización de Greiner (1997) o mediante agentes externos que influyen con la promoción de su transformación (condiciones) como la teoría evolucionista (Nelson & Winter, 2002), lo cual está en la base de las capacidades dinámicas, que son habilidades que se forman para enfrentar el entorno, o la teoría situacional o de la contingencia, donde se examina la dinámica que imprime a la organización la realidad externa.

La mirada dinámica se ofrece generalmente en los estudios de historia empresarial y son aquellos en los que se aprecian las estrategias y modelos gerenciales en su transformación espaciotemporal. Un ejemplo de un estudio dinámico es el de la trayectoria estratégica (Mendoza, 2006), en el cual puede verse el trabajo de Thietart (2016), llevado a cabo empleando series de tiempo, aplicadas a la trayectoria estratégica de la empresa Danone.

El abordaje dinámico, además, se utiliza cuando se mira la evolución de una comunidad científica en la cual diversas teorías rivalizan para ganar el favor de dicha comunidad. En este sentido, son destacables los trabajos de Kuhn (1962), Feyerabend (1989) y Lakatos (2011). Pero adicionalmente se aprecia en la epistemología genética (Piaget, 1978) en la cual se observa el desarrollo cognoscitivo por fases de avance.

Análisis-síntesis. Mediante el análisis se estudia el objeto en su constitución interna con base en los elementos que lo conforman, para luego integrarlo en un todo significativo. Pero también se puede utilizar el abordaje opuesto: partir del todo y luego evaluar las partes, que es la aproximación sintética. Este último caso se utiliza en el enfoque de sistemas, en el cual se aprecian los elementos sinérgicos de la interrelación que conforman el todo objeto de la investigación y justifica la organización como institución independiente respecto a los miembros, aunque no

los anula a ellos. En esta línea de pensamiento se distingue entre el todo y las partes con base en la sinergia.

El enfoque sintético es el fundamento de la gerencia estratégica, la cual partió de la base de que se debe mirar de manera integral la empresa con referencia al medio externo. Así mismo, se aplica en el tema de la adaptabilidad (Volberda, 1997; Reeves & Deimler, 2011; Sarta, Durand & Vergne, 2021) y los modelos evolucionistas e institucionalistas. (Nelson & Winter, 1982, 2002; DiMaggio & Powell, 1983). Hay que tener en consideración, además, que estos polos, que parecen contrarios, en realidad interaccionan en el trabajo investigativo, pues para poder entender un objeto hay que ir a las partes para profundizar, pero se debe, de la misma manera, mantener la observación de la unidad, como totalidad.

Simple-complejo. En el enfoque simple se busca determinar leyes del comportamiento, lo fijo en la dinámica. Por tanto, se aprecia la sencillez que se muestra en una ley. Lo cual ha sido criticado por los mencionados teóricos de las ciencias sociales, debido a que es una asimilación de estas disciplinas a las ciencias naturales. Pero, por otra parte, la teoría de la complejidad (Morin, 2011; Georgescu-Raegen, 1996) se enfoca hacia el objeto en su aspecto multidimensional e interactivo, de tal forma que se evalúa la cantidad de elementos, sus interrelaciones y su dinámica, todo lo cual se concreta en un objeto complejo. Desde el ángulo de la investigación este abordaje ha insistido en la interdisciplinariedad como elemento clave para el avance científico. Desde luego que la administración es una disciplina interdisciplinar y, por tanto, compleja.

En realidad, la complejidad se puede ver en dos facetas: el carácter del objeto de investigación, como, por ejemplo, considerar que la realidad de la organización es compleja, y el segundo es epistemológico que se refiere al pensamiento, la forma como se trabaja el objeto, que es donde cabe la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad como abordajes. En el primer sentido, se puede pensar que lo estratégico en el campo administrativo conduce a investigaciones de alta complejidad, por la cantidad de variables, interrelaciones y dinámica que se involucran. Y el planteamiento epistemológico queda evidenciado en que no se pueden abordar cosas complejas con enfoques simples, sino por la vía de la teoría de la complejidad, aunque se puede ir de lo simple a lo complejo para facilitar el trabajo de la mente.

Desde el punto de vista del trabajo del investigador tener un enfoque en la investigación es un aspecto importante porque con ello se evita la dispersión ontológica y temática, con ello se apunta con precisión al objeto de investigación. Enfocarse permite un mejor uso de la atención, una función ejecutiva neural clave, la cual facilita la concentración, que genera un estado de flujo en momentos creativos (Csikszentmihalyi, 2007).

Los tipos de investigación

En la dinámica del discurso investigativo se han establecido diferentes tipos de ella, los cuales se pueden clasificar según los criterios de profundidad, controlabilidad, aplicabilidad y extensión. Estos tipos aparecen precisamente en el diseño metodológico, como es conocido por los investigadores.

Profundidad. De acuerdo con esta dimensión, las investigaciones pueden ser de tipo exploratoria, descriptivas, comparativas, correlacionales o explicativas (o comprensivas) en una escala de profundidad que va de baja a alta. En este sentido, la exploratoria es la de menor profundidad y se utiliza cuando se conoce poco acerca del objeto de investigación y se busca apenas una aproximación al mismo. El segundo nivel es la descriptiva, donde se persigue conocer los rasgos exteriores del objeto, sus características visibles; luego sigue la comparativa en la cual se cotejan características de dos objetos o grupos de investigación para estudiar los factores diferenciales y los comunes. Sigue la correlacional, en la cual se devela la forma cómo dos o más variables se relacionan, mientras que la explicativa o comprensiva busca dar razones, justificar, develar la causalidad o comprender estructural o dinámicamente el objeto y el significado, el culmen de estos trabajos se encuentra en el desarrollo teórico donde el investigador busca no solo estructurar un modelo y explicarlo, sino crear una teoría nueva. Valga anotar que las investigaciones explicativas son preferidas en el campo de la administración.

En Colombia han abundado tradicionalmente las investigaciones descriptivas (Calderón; 2010; Malaver; 2016) que generalmente se arrojan bajo objetivos de caracterización, pero ellas tienen poco valor epistemológico, e incluso práctico porque tomar decisiones con base en un conocimiento superficial del objeto a intervenir tiene un alto riesgo. Sin embargo, el avance en los grupos de investigación, la formación doctoral en el exterior, el aumento de los doctorados en el área en el

país y la política educativa han provocado un giro hacia la investigación explicativa o comprensiva.

Mensurabilidad. Este criterio da origen a la muy conocida clasificación en investigaciones cuantitativas y cualitativas. En las primeras se usan variables, que obviamente se pueden medir, con frecuencia usando escalas, y en las cualitativas se trabaja con categorías o atributos. Las cuantitativas son fáciles de manipular y permiten incluir muestras grandes, pero tienen poca información; en cambio, las cualitativas tienen baja cobertura, pero mucha hondura en materia de información. Tampoco son mutuamente excluyentes porque en las investigaciones es difícil encontrar un objeto que sea estrictamente cuantitativo o cualitativo. En un sentido dinámico esas investigaciones se pueden suceder en el tiempo, por ejemplo, se puede elaborar una cuantitativa al comienzo y luego profundizar con una cualitativa o se puede iniciar con una cualitativa para entender bien lo que pasa y luego, extender para aprovechar la condición de universalidad que caracteriza la cuantitativa.

Horizonte de tiempo. Por esta vía se tienen los grupos de investigaciones: transversales, o desarrolladas en un punto del tiempo, y longitudinales, las cuales se elaboran a lo largo de un período largo y tienen una base dinámica que permite determinar momentos de desarrollo del objeto de investigación, para tener una mayor fundamentación, pero consumen recursos y tiempo; por ello, se ven muy poco en el curso investigativo del área. Los trabajos diacrónicos permiten entender genealógicamente un fenómeno otorgando un alto valor de explicación y comprensión, mientras que los transversales ofrecen una visión solo estructural.

Controlabilidad. Esta dimensión se relaciona con la posibilidad de control que el investigador puede ejercer sobre la investigación y se subdividen en experimentales y no experimentales. En las primeras el trabajo investigativo se desarrolla en condiciones artificiales donde el investigador crea las condiciones mismas del estudio en búsqueda de niveles altos de validez para que los resultados sean verídicos. Los famosos estudios de Mayo (1933), sobre la relación de la iluminación y la productividad, que condujeron a hallazgos inesperados en participación, trabajo en equipo y motivación, son realmente experimentos, así como los estudios comparativos de liderazgo, donde grupos de trabajadores aleatorizados se someten a estilos diferentes de dirección y se evalúa el desempeño logrado, como también las pruebas a ciegas realizadas en mercadeo y las simulaciones. Asimismo, son

paradigmáticos los trabajos de sesgos en la toma de decisiones de Kahneman (2012). Es claro que estos trabajos se basan en un paradigma positivista. Por el contrario, las investigaciones no experimentales se desarrollan en situaciones naturales, con base en trabajos de campo que requieren asegurar las condiciones de validez y confiabilidad. Este tipo de estudios también es común en el área, donde se utilizan técnicas como encuestas, entrevistas y grupos focales.

Aplicabilidad. De acuerdo con este criterio las investigaciones se dividen en *gnomológicas*, que buscan obtener leyes o hipótesis consolidadas que pueden integrarse en teorías, y *propositivas* que persiguen la transformación de la realidad, en nuestro caso, la realidad administrativa de las empresas, y son intencionales, centradas en el interés práctico (individual o social). Las investigaciones que buscan formular estrategias, diseñar estructuras, crear modelos de negocio o sistemas gerenciales son de este tipo. Estos trabajos se asocian al paradigma sociocrítico.

Extensión. Con base en la cual hay dos subcampos: *de caso* y *extensivas*. En las de caso se estudian a profundidad una o varias unidades reales, y en las extensivas se plantean proposiciones o leyes de validez general. Las primeras trabajan una o pocas unidades de objeto de investigación y pueden ser simples, si se selecciona una unidad, o múltiples si se trata de varias. En el caso hay un estudio a profundidad donde se obtiene bastante información, capturada mediante varias técnicas de investigación, lo cual constituye su ventaja. Para las investigaciones extensivas se cubren una población grande con una muestra significativa y se basan en la universalidad como criterio central.

Como en todas las taxonomías, hay que plantear la posibilidad enriquecedora de combinar las investigaciones porque la clasificación separa lo que en realidad está unido, para comprenderlo mejor. Por ejemplo, en un trabajo sobre resiliencia se midió ésta de manera transversal mediante encuesta, pero luego se realizó un estudio longitudinal examinando históricamente como se han dado las crisis en una entidad social, y la forma cómo ella la afrontó, para fundamentar el estado al cual se había llegado en la materia, lo cual permitió comprender mejor el fenómeno. Asimismo, para llegar a una comparativa, se requiere la descriptiva pues cada grupo comparado debe caracterizarse primero. Las correlacional y explicativa también se basan en la descripción de las variables independientes y dependiente, de tal forma que la explicativa da razones acerca de la correlación. Una investigación propositiva

debe tener un fundamento real, así que requiere un conocimiento de lo que está sucediendo en la empresa para que la intervención sea exitosa, es decir, necesita una explicativa o comprensiva.

Paradigmas y métodos de investigación

En la tabla 2-1 se puede observar la forma cómo se relacionan los paradigmas con los métodos, y éstos con las diferentes técnicas e instrumentos empleados en el trabajo indagatorio, a manera de síntesis.

Tabla 2-1: Derivados de los paradigmas

a	Positivista	Hermenéutico	Crítico-social
Paradigma	Positivista	Hermenéutico	Crítico-social
Métodos	Hipotético-deductivo Experimentos Simulación Procesamiento de bases de datos	Etnográfico Teoría fundada Fenomenología Casos	Investigación-acción Investigación-acción participativa
Técnicas	Encuestas Estadística descriptiva Análisis multivariado	Observación Entrevistas Grupos focales Análisis documental	Observación Entrevistas Grupos focales Creatividad
Instrumentos	Cuestionario	Fichas de observación Guías de entrevistas Protocolos de grupos focales Análisis de contenido	Fichas de observación Guías de entrevistas Protocolos de grupos focales Técnicas de creatividad

Desarrollo histórico

Como toda disciplina, la administración ha tenido una vida investigativa con un desarrollo de significación. En sus comienzos esta actividad estuvo dominada por el paradigma positivista, como se ha visto, el cual se planteó como una alternativa al pensamiento intuitivo vigente en esa época. Así fue como los primeros aportes estuvieron signados por el trabajo cuasi-experimental y experimental, lo cual fue evidente en el estudio de Taylor y los investigadores del trabajo, pero también esto

abarca la labor investigativa de Mayo (1933) y su grupo en la conocida planta de Hawthorne.

No obstante, con el trabajo pionero de Likert (1965) se inicia el que se puede considerar como el método más extendido en la disciplina, que es el empírico analítico o hipotético-deductivo que emplea la deducción, con enfoque transversal, usa la técnica de encuesta y trabaja como instrumento el cuestionario.

Se destaca en el área el bajo uso de los enfoques interpretativos con inclinación cualitativa. La investigación longitudinal tampoco es común, ha sido sobre todo empleada en el campo de la historia empresarial a partir del trabajo ruptural de Chandler (1962). El método de caso (Yin, 1984) se ha venido impulsando como un mecanismo para profundizar en la realidad organizacional y se ha considerado que en las capacidades dinámicas resulta siendo un método efectivo. En este expediente es válida la posición de Weber de ver a las ciencias sociales como un conjunto orientado hacia el análisis de hechos individuales más que establecer leyes generales (Weber, 1985).

Pero, en realidad, en la disciplina sigue dominando el paradigma positivista con predominio de los métodos cuantitativos y una fuerte base estadística como se muestra en los trabajos que emplean análisis multivariado, en especial la regresión, y las ecuaciones estructurales. Así que la polémica entre el enfoque de ciencias naturales y sociales no parece haber permeado a la disciplina. No obstante, en el campo de las capacidades dinámicas se ha abierto paso el uso de métodos cualitativos como el de caso, en una orientación de historia empresarial (Teece, 2012)

Como puede verse, la dinámica teórica de la administración, a pesar de su juventud, ha sido muy rica, como se debe esperar de una disciplina que trata de un aspecto tan importante del desarrollo económico y social como es la gerencia que, por lo demás, está sometida a las grandes volatilidades del mundo actual. La necesidad de adaptabilidad ha conducido a la aparición de escuelas, enfoques y teorías que permiten señalar que hay un discurso propio que sirve de base para hablar de un ingrediente científico de la disciplina, el cual, al complementarse con aportes de otras áreas, permite elevar el estatus científico de la gestión.

Referencias

- Ansoff, H. I. (1976) *La estrategia de la empresa*. Pamplona, Universidad de Navarra.
- Bauman, Z. (2017) *Modernidad líquida*. México, Fondo de cultura económica
- Beck, U. (2011) *La sociedad del riesgo global*. México, Siglo XXI
- Calderón, G. (2010) *La investigación en administración en Colombia: condiciones para la generación de conocimiento, investigadores, institucionalización y producción científica*. Bogotá, ASCOLFA
- Carnap, R. (1980) *Fundamentación lógica de la física*. Barcelona, Orbis
- Cavelier, C. (2022) *Coordinando sueños: El camino de Alquería hacia la sostenibilidad*. Bogotá, Planeta
- Chandler, A. (1962) *Strategy and structure*. Cambridge, MIT Press
- Chanlat, J. (2017) *Ciencias sociales y administración*. Medellín, EAFIT
- Collins, J. (2007) *Empresas que sobresalen*. Bogotá, Norma
- Collins, J. & Porras, J (1995) *Empresas que perduran*. Bogotá, Norma
- Comte, A. (1975) *Discurso sobre el espíritu positivo*. Buenos Aires: Aguilar
- Csikszentmihalyi, M. (1998) *Creatividad*. Barcelona, Paidós.
- Dilthey, G. (1966) *Introducción a las Ciencias del Espíritu: ensayo de una*
- DiMaggio, P. & Powell, W., (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review* (48) 2: 147-160
- Engels, F. (1940) *Dialectics of Nature*. New York: International
- Georgescu-Roegen, N. (1996). *The Entropy Law and the Economic Process*. Boston: Harvard University Press
- Giddens, A. (1984) *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires, Amorrortu
- Eisenhardt, K. M. (1989) *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fals Borda & Rodríguez Brandao, C. (1987) *Investigación Participativa*. Montevideo, La Banda Oriental.
- Feyerabend, P. (1974) *Contra el método*. Barcelona, Ariel
- Gadamer, H. (2012) *El giro hermenéutico*. Madrid, Cátedra.

- Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, 10(4), 397-409.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications, Inc.
- Habermas, J. (1984) *The Theory of Communicative Action. Vol. I: Reason and the Rationalization of Society*. Boston, Beacon Press.
- Heidegger, M. (2017) *Ser y tiempo*. Santiago de Chile, Universitaria.
- Hegel, F. (1984) *Lógica*. Barcelona, Orbi.
- Heráclito. (1985). *La sabiduría presocrática* Madrid, Sarpe
- Herrera, J. (2023) *La comprensión social: Horizonte hermenéutico de las ciencias sociales*. Bogotá, Uniandes
- Horkheimer, M. (1987) *Teoría tradicional y teoría crítica*. Barcelona, Paidós
- Horkheimer, M. y Adorno, T. 1994) *Dialéctica de la Ilustración*. Madrid, Trotta
- Hurtado, J. (2000) *Metodología de la investigación holística*. SYPAL
- Kahneman, D. (2012) *Pensar rápido, pensar despacio*. Bogotá, Penguin
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, Gestión 2000.
- Kuhn, (1962). *The Structure of the Scientific Revolutions*. Chicago, Chicago University Press
- Lakatos, I. (2011) *Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales*. Madrid, Tecnos
- Likert, R. (1969) *Un nuevo modelo de gestión y dirección*. Bilbao, Deusto.
- Liotard, (1987) *La condición humana*. Madrid, Cátedra
- Malaver, F. y López, F. *La investigación sobre la administración en Colombia (1965-2015): balance y perspectivas*. *Cuadernos de Administración*. (29)52, 141-166
- Mayo, E. (1933). *The social Problems of an Industrial Civilization*. New York, MacMillan
- Mendoza, J. M. (2006). *Innovación por lo alto*. Bogotá: Asesores del 2000
- Morin. E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, Gedisa
- Nail, T. (2021) *Ser y movimiento*. Bogotá, Uniandes
- Nelson, R. & Winter, S. (2002) *Evolutionary Theorizing in Economics*. *Journal of*

- Peters, T. & Waterman, R. (1982) *In search of excellence*. New York, Warner
- Piaget, J. (1978) *Introducción a la epistemología genética*. Buenos Aires, Paidós.
- Pineda, S. (2022) *Un futuro para el olvido: Las políticas públicas: entre la pandemia y la indignación*. Bogotá, Tirant
- Popper, K. (1977) *La lógica de la investigación científica*. Madrid, Tecnos
- Reeves, M. and Deimler, M. (2011). *Adaptability: The New Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press
- Ricoeur, P. (2002) *Hermenéutica y acción*. Buenos Aires, Prometeo
- Rorty, R. (1979) *Philosophy and the mirror of nature*. Princeton University Press
Princeton, New Jersey
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43–75
- Seligman, M. (2018). *El circuito de la esperanza*. Bogotá, Pinguin
- Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Actions. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Thietart, R. (2016) Strategic Dynamics: Agency, Path Dependency, and Self-Organized Emergence. *Strategic Management Journal*, 37: 774–792
- ouraine, A. (2014) *Crítica de la modernidad*. México, Fondo de cultura económica
- Vaara, E. & Kakkuri-Knuutila, M. (1999). Critical Epistemological Issues in Strategic Management Studies: Toward Reflexive Pragmatism.?. *Critical Management Studies Conference, Strategy Stream*
- Volberda, H (1997). Building a Flexible Organization for Fast-moving Markets. *Long Range Planning*. (30)2, 169-183
- Weber, M. (1985). *Sobre la teoría de las ciencias sociales*. Bogotá, Planeta
- Yin, R. (1984) *Case study research: design and methods*. Beverly Hills, Sage

Capítulo 3

Epistemología de la acción

De los tres planos del conocimiento: *empírico*, relacionado con la realidad, el *teórico*, referente la discurso y la *acción*, concerniente a la práctica, el último es el que más pesa en administración. En el comienzo fue la acción. Como dice Bargh: “Nuestros cerebros y mentes evolucionaron no solo para pensar, sino sobre todo para actuar, y para actuar de prisa cuando fuera necesario” (2017, p. 250). Por el trabajo, desarrolló el hombre el cerebro y con éste, el pensar. Al entrar en contacto con la naturaleza inicialmente, y luego, con la sociedad, el hombre tuvo que perfeccionar su sistema de conocimiento, al principio con la creación de rutinas que le permitieran cumplir con sus objetivos de sobrevivencia, es decir, una aproximación fuerte a la acción directa sobre la naturaleza, después construyendo conceptos y teorías (actividad discursiva), y, por último, labrando el pensar sobre el pensar: creando la lógica, la epistemología y la metodología. Y en este recorrido fueron notables los primeros avances, llevados a cabo, sobre todo, por los griegos, y, en los tiempos modernos, la aparición del método científico, la filosofía de la ciencia, la epistemología, la psicología cognitiva y la neurociencia.

Pero, a pesar de que todo se inició con la acción, la mayor parte de los filósofos tendieron a darle al pensar una independencia tal que se desviaron del origen mismo del pensamiento—anclado en la realidad—y se dedicaron a la búsqueda de una supuesta esencia o identidad, para llegar finalmente al pensar puro. En esta mala dialéctica se descartó uno de los polos fundamentales del conocimiento: el contacto con la realidad. Por otra parte, surgió una tendencia que renegaba del pensar, enfatizando lo sensible, la percepción, e incluso, la intuición, otra posición también extrema. La verdad es que enfrentar lo sensible al pensamiento es una falsa dicotomía, la posición adecuada al desarrollo del conocimiento es reconocer que éste se mueve en una dinámica que va de la acción (el contacto con el mundo como experiencia) al pensar y del pensar nuevamente al mundo para comprobar si ese pensamiento es verdadero o no; si se pone en duda la veracidad, se genera un nuevo ciclo hacia el pensar y así, continúa infinitamente (de generación en generación) el esfuerzo por conocer. Ahora, con la teoría de la cognición incorporada (Ramachandran, 2011), se va imponiendo el

hecho de que el pensamiento humano está íntimamente relacionado con el cuerpo (Damasio, 2005), lo cual es particularmente sostenido en el caso de la percepción.

La acción puede recaer sobre objetos físicos o naturales o sobre otros sujetos, y esta última es más compleja porque implica la comunicación, mediante el uso del lenguaje, ello implica el conocimiento de la intención de los demás, dándole sentido a las palabras y el comportamiento. Se trata de un tipo de experiencia diferente a la contemplativa o gnomológica que genera expectativas, pero que puede producir consecuencias no deseadas. Al respecto, Habermas (2017), quien se basa en la acción, hace una división en varias categorías: acción *instrumental* tendiente al logro de objetivos usando unos medios precisos, *prácticas*, donde esta misma relación es racionalizada o comprendida, *comunicativa*, que implica la interacción para llegar a acuerdos y *estratégica* que busca asegurar la sobrevivencia en un entorno determinado (Habermas, 2017), la comunicativa es la más utilizada en el mundo humano, en la cual desempeña un papel importante el lenguaje (Gadamer, 2017). Dado que la organización está conformada por seres humanos y la administración recae fundamentalmente sobre ellos, en la disciplina hay acción individual y social en sus diferentes formas.

Una acción puede ser repetitiva, como en el caso del trabajo rutinario, pero a menudo, se realizan acciones nuevas; así, una acción determinada puede generar otra acción, como en el caso de la innovación, donde las experiencias viejas se truecan en nuevas. También es cierto que cada persona tiene su marco de acción, definido por sus roles en la sociedad: cuanto mayor es el ámbito de actuación, mayor el espacio experiencial y también hay más posibilidades de vivencias nuevas, con un mayor desarrollo innovador. Los cambios en nuestro entorno provocan nuevas experiencias que conducen a acciones también nuevas, de allí que las acciones estratégicas posean ingredientes imaginativos.

La orientación hacia el pensar fue tan fuerte al comienzo que, antes de los trabajos de Galileo, se sostenía que para comprobar si un enunciado era verdadero o falso tenía que emplearse la vía de la demostración; por eso, los pensadores de la época se dedicaron a trabajar la matemática y la lógica, el puro pensar (correctamente). La práctica investigativa experimental solo arranca con los científicos, para los cuales la realidad era la juez final del pensamiento. Desde el punto de vista teórico, fue Bacon el primero en sistematizar la actividad de retorno a la realidad mediante lo

que después se denominaría *método científico*. Bacon (1984) inició su trabajo con una fuerte arremetida contra la filosofía de Aristóteles a quien acusaba de establecer principios generales sin consultar con la experiencia. Pero desde el punto de vista del trabajo científico práctico, se aprecia a Galileo como la persona que lo aplicó con cierta sistematicidad. Por último, hay que considerar la preminencia intelectual de Newton, quien trabajó experimentalmente, y popularizó la metodología de abordaje científico frente a la realidad, haciendo énfasis en el rigor.

Pero, aún los grandes de la epistemología se concentraron más en el método que en la acción, para ellos, la explicación era el objetivo fundamental. Se ha denominado *gnomológico* a este tipo de trabajo científico, el cual busca una aproximación a la realidad de carácter explicativo, en tal sentido se pretende elaborar proposiciones generales (leyes) y contrastar esos enunciados que buscan representar la realidad; por supuesto, la acción se minimiza aquí, para dar espacio a la explicación, con una pretendida desconexión con fines prácticos; por eso algunas veces a esta posición se la ha denominado contemplativa. En el lenguaje de la ciencia y la tecnología se le llama investigación pura.

A pesar del predominio de lo puro o lo explicativo, es posible encontrar algún referente frente a la acción en algunos filósofos que vale la pena comentar. El primero es Aristóteles (1972) quien, al precisar las causas de las cosas, reconoció la causa final, según la cual los fines que persigue el ser humano actúan como motor de su comportamiento; para este ilustre pensador, la gran causa final era el bien. Kant (1975) abordó directamente el problema de la práctica desde un punto de vista racional en lo que él denominó la razón práctica, según su concepción, esta razón se basa en la ley moral, por lo que hace derivar la práctica de lo racional puro; en efecto, para este filósofo la razón práctica está sometida a la razón pura. Los pragmatistas sostuvieron que la verdad de un juicio se evaluaba por sus consecuencias, por lo que se colocaron en un enfoque de acción, a menudo, extremo.

Otros autores insistieron en la acción. Nietzsche (2014) sostuvo que el aparato del conocimiento estaba organizado para el dominio de las cosas, por lo que se situaba en una óptica activa. Es conocido que Marx insistía en que no se trataba solo de pensar la realidad sino de transformarla. El mismo autor también le dio gran importancia a la tecnología como base de identificación de los sistemas económicos. Para resaltar el papel de las acciones, es conveniente también referenciar el trabajo

de Piaget (1977) en el desarrollo o evolución del pensamiento en el niño; las etapas que él planteó, que van desde el estadio psicomotor hasta el pensamiento lógico formal, se desarrollan tomando como base la acción del niño, él también habló de los procesos de asimilación y acomodación que emplean los hombres en su relación con el mundo. Así mismo para Gadamer (2012) la práctica es fuente de creación, él decía: la praxis no consiste, sin embargo, en la aplicación de la ciencia, sino al revés, es una fuente propia de experiencia y conocimiento” (p.169). Finalmente, Arendt (2012) ha insistido en el papel de la acción en a transformación social de la sociedad.

Información y acción

El ser humano tiene conciencia, la cual determina la capacidad de interpretar y comprender el mundo (natural y social); por ello, la información es un elemento vital, pues facilita la interacción con el exterior que, a su vez, alimenta la acción, tanto individual como organizacional y social. Esto origina un proceso que se inicia con la consecución de la información, sigue con su procesamiento y asimilación, para luego integrar a la toma de decisiones y finalmente, intervenir la realidad. En la organización esta información proviene de la memoria organizacional, los lineamientos de la dirección, la conversación interna, las relaciones con actores externos y la investigación, y sirven para la comprensión, la cual se refleja en la decisión. Porsupuesto, también se utiliza en la evaluación de alternativas alimentando la argumentación.

Uno de los problemas más acentuados en los últimos tiempos es el de la información excesiva o infoxicación, la cual, en vez de facilitar el proceso, lo ha complejizado más. En vista de ello, se ha requerido afinar el manejo de la información con especial énfasis en la filtración y selección apropiada de la información requerida, lo cual implica necesariamente enfocarse.

Pensamiento y acción

Con referencia a la acción, se distinguen tres planos del pensamiento: el *teleológico*, el *gnomológico* y el *práctico*. El teleológico se orienta por la idea de Aristóteles de los fines y, en términos modernos, por los objetivos. Desde el punto de vista de la acción, en el plano teleológico los objetivos preceden la acción y la orientan (Matus, 1995).

Es decir, los objetivos que se formula una persona son determinantes de sus acciones, por lo menos la colocan en una orientación dinámica, y lo propio pasa con

las organizaciones. Unos enunciados teleológicos particulares, por tanto, podrían ser los siguientes: para aumentar mi bienestar debo dormir 8 horas y para mejorar la productividad se deben aplicar los nuevos desarrollos en tecnología. Una característica de los enunciados teleológicos es que no pueden ser contrastados empíricamente de manera anticipada, solo se pueden someter a prueba una vez se realice la acción, es decir, solo pueden contrastarse en el plano de la acción. En efecto, si se dice: “para aumentar la rentabilidad, debo reducir mis costos”, solo puedo evaluar el enunciado cuando al aplicar efectivamente una estrategia de reducción de costos, encuentro que la rentabilidad aumenta en la práctica. Se trata así de una evaluación de impacto. Por ello, la epistemología de la acción involucra el futuro, pues el actuar requiere una mirada hacia adelante, lo cual se explicita en el peso que tiene la planeación y, dentro de ella, el pronóstico y la prospectiva (Godet, 2018). De hecho, la planeación se ha considerado como una función clave del proceso administrativo.

El plano gnomológico se refiere al estudio de la realidad externa a nosotros en donde la objetividad manda diferente al ámbito teleológico, donde hay un componente subjetivo, de deseo, reflejado en el fin. Los enunciados involucrados en lo gnomológico toman la forma de una relación causa-efecto. Un ejemplo sería: “el nivel educativo de la población determina el nivel de competitividad de un país”. Puede verse aquí que la idea es explicar la competitividad por el factor educativo. Un enunciado así se contrasta por medio de la investigación, requiere un diseño de investigación; estrictamente hablando, el método científico se aplica solo a este tipo de enunciado.

Por otra parte, en el plano de la acción (práctico) se plantea cómo las acciones llevan a los resultados. En este sentido, los enunciados de acción se contrastan mediante la vía ejecutiva, ya sea por evaluación o control gerencial, e implican investigar lo que sucedió con los logros y la comparación con los objetivos planteados en el momento teleológico, frecuentemente esto se llama control o seguimiento.

Hay un aspecto de la racionalidad práctica más blanda que la que se usa en las ciencias, la cual es más metódica: es la sensatez al razonar, que está más cerca de la vida cotidiana, precisamente Gadamer sostiene que “la sensatez práctica es una forma de racionalidad” (Gadamer, 2012, 193) Realmente en la práctica el ser humano razona; por ello, lo de la razón instrumental como una forma de concentración en la relación medios-fines no es tan cierto, y lo que hace es mirar al hombre como

máquina exenta de pensamiento, un hombre irreal. Lo fáctico de la práctica es la realidad vital, como decía Gadamer (2012), no la realidad logistizada.

Existe una relación definida entre los planos de la acción teleológica y gnomológica. Efectivamente, para que una acción logre los objetivos que se esperan, (plano teleológico) es necesario que ella corresponda a la realidad porque cualquier acción que se desarrolle sobre ésta, debe alterarla en determinada dirección (según los objetivos), así que la realidad intervenida debe ser conocida previamente si se desea tener éxito. Algunas veces a esto se le llama condiciones iniciales o línea de base. El sujeto actuante debe tener una explicación de la realidad (plano gnomológico) para poderla transformar de manera exitosa; por ello, si un economista busca reducir los niveles de inflación de un país (plano teleológico), para que pueda acertar, debe conocer los factores que determinan esa variable en la economía concreta donde va a actuar, debe tener una explicación del fenómeno; pero, al final, solo se sabe si la acción ha sido efectiva cuando se conocen los resultados con posterioridad a la acción (plano de acción).

Disciplinas de la acción

El campo del conocimiento se puede dividir en dos grandes grupos: ciencias propiamente dicha y disciplinas de la acción. Las ciencias se sitúan en un plano gnomológico, son conjuntos estructurados de leyes o relaciones estructurales, mientras que las disciplinas de la acción, aunque tienen un lado teleológico, insisten más en la acción como tal, conducente al logro de resultados. Son disciplinas de acción la medicina, la ingeniería, la pedagogía y la administración y su característica central es la intervención sobre un sistema para orientarlo hacia los fines del profesional o entidad interviniente.

Epistemología de la acción

La epistemología de la acción obviamente se centra en el pensar sobre el qué hacer, más que en el pensar sobre el pensar, por eso es conveniente aclarar qué es la acción. Ella trata acerca de la voluntad, el deseo de actuar, el cual reposa en la corteza cingulada anterior en los lóbulos frontales (Ramachandran, 2011) con la participación de las cortezas premotoras y motoras, y está relacionada con el sistema dopaminérgico que es la base de la motivación y la recompensa. Sus ingredientes principales son:

- 1. La intención.** Este componente de la acción está relacionado con el deseo como motor, pues el deseo inicia el proceso y promueve la intencionalidad, a su vez ésta le suministra direccionalidad a la conducta y ella necesariamente desemboca en los objetivos. En la organización existen objetivos individuales, grupales y organizacionales. Los individuales son fijados por cada persona y pueden ser personales, en sí mismo, proyectados desde el individuo hacia el grupo al cual pertenece o hacia la organización; mientras que los objetivos grupales los establecen los grupos para orientar su comportamiento colectivo y pueden ser proyectados hacia la organización con un enfoque social; y los organizacionales miran hacia la sociedad general.

La acción humana es orientada, es comportamiento con sentido (Habermas, 1992) y el motor es el deseo, como se ha visto, pero para que su dinámica sea fructífera ese deseo debe contar con la realidad, y la combinación de deseo y realidad es lo que define un objetivo (Mendoza, 1993); sin la realidad, el deseo se vuelve fantasía, la realidad permite una canalización efectiva del deseo, mediante la razón práctica, la cual, según Sigman (2016), se ubica en la zona lateral del lóbulo prefrontal; pero, sin el deseo, la realidad se vuelve rutina inconsciente. A su vez, el objetivo concreta la intención.

Pero la intención también es impulso, que inicia la dinámica, característica de la acción. Habermas (1999) habla de juicios asertóricos y de intención. Así, se pueden clasificar estos últimos en *sistémicos* (medios-resultados: la tecnología aumenta la productividad) y *de acción* (orden-resultado: (capacitemos la gente para aumentar la productividad), los cuales son usados en el liderazgo. La investigación en administración trabaja, sobre todo, los de intención y en la acción administrativa.

- 2. La decisión.** Esta es la elección entre opciones diversas, por ejemplo, si una persona tiene tres alternativas de trabajo excluyentes, debe escoger una sola. Obviamente la decisión lleva implícita la voluntad, pues es inevitable una determinación, aunque sea para decir no (abstenerse). En estos casos, si bien hay un proceso racional de análisis, al final la voluntad determina. La gente se está implicando con miras a la acción. Por otro lado, la decisión está relacionada con los objetivos porque el curso de acción seleccionado debe ser el que logre optimizar o aproximarse lo más cerca posible al objetivo

buscado. De esta manera, él genera los criterios para evaluar cada alternativa de decisión estudiada.

- 3. La actuación.** Este elemento implica movimiento para llevar a cabo lo decidido, es la realización del deseo, requiere gasto de energía individual o colectiva, según el caso, para que la acción derive en resultados. Cuando la acción es liderada (una persona quiere que alguien haga algo) hay que motivar la acción. Esa motivación, como se dijo, tiene un respaldo cerebral en un neurotransmisor, la dopamina, originada en la base del cerebro, la cual promueve el compromiso y el entusiasmo y se basa en las recompensas (Lieberman. & Long, 2018). Esta promoción accionaria activa necesita igualmente de la persuasión como mecanismo especial de iniciación dinámica comunicativa.

El problema de la acción es el siguiente: Existe la realidad (natural o social), formulamos una estrategia de cambio, intervenimos con energía esa realidad para cambiar el rumbo y, con ello, se logra una nueva realidad que incluso puede ser no deseada. La transformación es el trabajo vital del hombre y es orientada por nuestro interés.

En general, la práctica es riquísima pues posee unos ingredientes importantes desde el punto de vista de la gestión. Estos constituyentes son:

- Determinación, toma de partido, contraria a la vacilación
- Intencionalidad, con sentido
- Libertad o autonomía, bajo criterio propio
- Subjetividad, emoción que energiza
- Relaciones, en el trabajo colaborativo o cooperativo
- Energía, trabajo
- Perseverancia, trabajo continuado
- Paciencia, la cual es compañera de la perseverancia
- Riesgo, porque se pueden presentar consecuencias no deseadas

En fin, la práctica no solo acerca a la objetividad, sino que conduce a la subjetividad. Como decía Gadamer (2012), no es aplicar normas o solo razonar, sino experimentar e interactuar.

Por otra parte, la experiencia tiene varias dimensiones como la *científica*, por la explicación que debe hacerse de la cosa intervenida; *estética*, por la atractividad que requiere el producto humano, *emocional*, por la afectividad incorporada y *social*, por la interacción que requiere la actuación exitosa.

Tipos de acción

Existen diferentes criterios mediante los cuales se pueden clasificar las acciones. Una es el grado de innovación, de tal forma que se puede hablar de acciones rutinarias y novedosas. Las primeras son concretas y repetitivas, mientras que las novedosas son únicas y raras. De la misma manera, se pueden definir dos tipos, de acuerdo con su integralidad: las tácticas y las estratégicas, las primeras son concretas, internas, estructuradas y de corto plazo y las estratégicas son únicas, integrales, hacia fuera, de largo plazo y complejas.

Con base en el nivel de control que se posea, ellas se pueden catalogar como acciones *autónomas* en las cuales nosotros actuamos, decidimos, de una manera libre, las únicas limitantes aquí son la naturaleza y la sociedad vistas integralmente, pero aquí nadie, en forma individual, puede forzarnos a decidir por un camino determinado y mucho menos seleccionar el camino por nosotros; la independencia implica decisión que incorpora la elección, la determinación y la ejecución. Un segundo grupo de acciones son las *influidas* en las cuales alguien nos induce a la realización, como en el caso de la persuasión, un aspecto muy común en negociación y liderazgo, otras acciones de esta forma son las que se desarrollan mediante el uso de la jerarquía o apelando al contrato laboral; también existen las acciones *inconscientes* en las cuales actuamos por presión de fuerzas desconocidas o que no pasan por nuestro consciente como en el caso de la acción instintiva o refleja, o por actuación del id como en la conducta compulsiva y, por último, están las acciones *forzadas* en las cuales hacemos las cosas conscientemente, pero muy a pesar nuestro, por la voluntad de otra persona, contrato, norma, ley o incluso, la violencia, como la gestión que debe realizar una persona en la empresa impelida por el requerimiento del jefe, caso en el cual éste utiliza su investidura de poder.

Los filósofos de la acción hablan así mismo de acciones *simples* y *compuestas*. Las simples implican un solo movimiento, mientras que las compuestas llevan involucrados varios; estas últimas se pueden dividir a su vez en: *trans-acciones* que son acciones que generan nuevas acciones, es decir, acciones con impacto, como cuando al regañar a un niño, se provoca su llanto, *reacciones* que son respuestas en términos activos de una persona a una acción previa de parte de otra, por ejemplo, si uno grita a alguien y él a su vez le responde con la misma moneda, y *retroacciones* que implican tres aspectos: seguimiento de la acción, corrección, si es necesario, y retroalimentación, como cuando un profesor revisa las notas de clase de un estudiante para ver si comprendió o no el curso, le corrige los errores y le muestra la respuesta correcta. Esta clasificación nos conduce al tema de la acción *compleja* que es altamente compuesta, donde generalmente hay trans-acciones, reacciones y retroacciones; viene al caso, la construcción de una planta de producción.

Desde otro punto de vista—el nivel de participación— se puede hablar de acción *individual* y *colectiva*, esta última posee mayor complejidad y en ella el nivel de atribución de la responsabilidad por la actuación es bajo, la acción colectiva plantea además el problema de la conducción pues se necesita el alineamiento o acuerdo de los participantes, aunque sea parcial. Pero ofrece un mayor nivel de calidad en las decisiones y estimula la actuación. Hoy en día debido a las necesidades planteadas por un entorno volátil las, las actuaciones colectivas son dominantes debido a que las respuestas al entorno deben integrales y asertivas.

Igualmente se pueden clasificar las acciones con base en la forma cómo se involucra el que las realiza, de esta manera se puede hablar de acciones *egoístas*, en la cual el que la realiza involucra únicamente sus intereses y las acciones *altruistas* en las cuales se opera en beneficio del otro o de la sociedad

Un modelo cuantitativo

Haciendo un refinamiento, se puede llevar al conjunto de acciones humanas a una estructura algebraica si se hace que X represente a cualquier acción; O , es la acción neutra: el no actuar, $-X$, una acción inversa (Debe anotarse que la acción que debe exceptuarse de la inversa es la de morir, por lo menos en nuestro mundo). Aquí se puede desarrollar la operación de suma, la cual se aplicaría a dos acciones; así $X+Y$, por ejemplo, caminar y luego cantar, esta operación puede plantearse en condiciones de simultaneidad o de secuencia; a manera de ilustración, un operador de una máquina

puede usar la mano izquierda, la mano derecha y el pie derecho simultáneamente frente al equipo, así que la suma sería $(X+Y)+Z$, siendo X la primera acción, Y la segunda y Z la tercera, pero también se pueden ver las acciones en secuencia, un niño gatea primero y luego camina, $V+W$ sería la suma de las dos acciones. Se puede comprobar que:

- $(X+Y)+Z = X+(Y+Z)$, las acciones son asociativas
- $X+(-X) = O$, la acción tiene inversa
- $X+O = X$, la acción tiene elemento nulo

En el caso de la acción en secuencia, no se da la conmutación: $XY \neq YX$, así, por ejemplo, si yo estudio y presento un examen no es lo mismo que presentar el examen y luego estudiar. Como estructura algebraica, se puede decir entonces que el conjunto de las acciones constituye un grupo no conmutativo respecto a la suma. Se deja al lector la tarea de probar la operación de multiplicación que es factible en el trabajo colectivo.

La acción humana se puede desarrollar en cinco niveles: individual, grupal, en red, organizacional y de masas. Las últimas tres tienen un componente colectivo y es importante ver que la complejidad varía, siendo de carácter ascendente, la grupal es más compleja que la individual, la de red es mayor que la individual, la organizacional superior a la de red y la de masas de mayor complejidad que la organizacional.

Es necesario agregar que la acción tiene implicaciones éticas, jurídicas y psicológicas. Desde el punto de vista ético las acciones pueden denominarse buenas o malas, desde el punto de vista jurídico son atribuible a alguien, por lo que según sus consecuencias puede verse como lícitas o ilícitas y, por tanto, merecen un premio o una sanción. El componente psicológico tiene que ver con el hecho de que en la acción humana se tiene la posibilidad de la conciencia (por lo que se puede hablar de acciones conscientes o inconscientes, Barqh, 2018; Burnett, 2018) y también tiene implicaciones emocionales, es decir, pueden distinguirse las acciones por su carga emotiva, así que se puede hablar de acciones neutras, pasivas y agresivas.

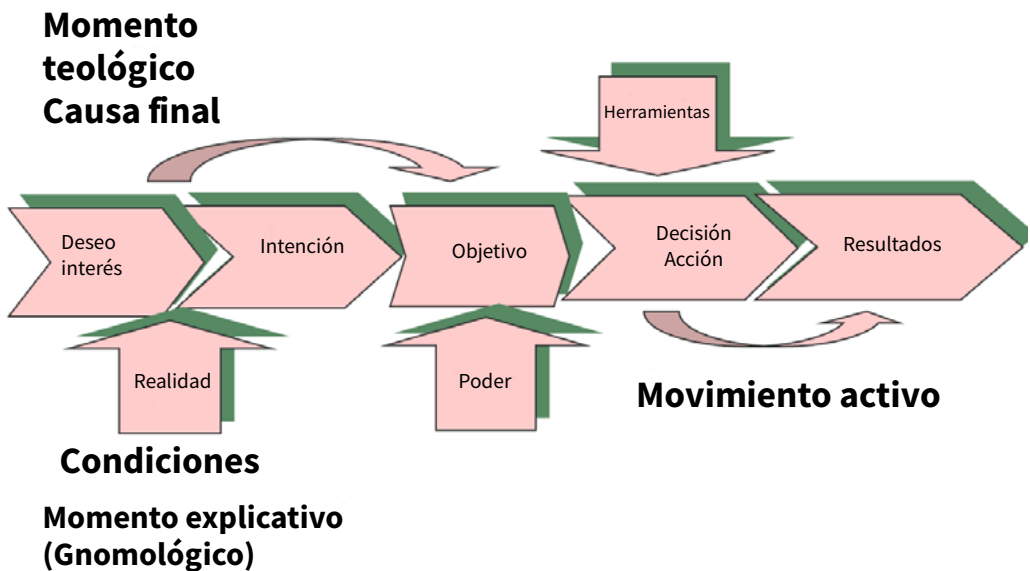
Por su carácter praxeológico, la administración trabaja las acciones en el marco de una relación medios-fines, pero esta relación motivada se lleva a cabo en unas condiciones determinadas; por eso, una acción acertada implica tener claros los objetivos, los medios que se puedan utilizar, poseer capacidad de elección, tener clara la relación medio-fin de tal forma que los medios sean los adecuados y

entender las condiciones bajo la cual la relación trabaja. Esto nos salva del racional-funcionalismo o de la simple mecánica, lo cual está en línea con la diferencia que estableció Aristóteles (2016) entre técnica simple hacer) y phronesis (hacer sabiendo), ésta, incluso, toma en consideración el aspecto ético.

El ciclo de la acción

En la figura 3-1 (Mendoza, 2005) se ofrece una mirada integral del ciclo de la acción. Para el desarrollo de una actividad determinada se comienza con el deseo o interés. Y de allí se desarrolla una dinámica que finaliza con los resultados, para luego reiniciar una nueva actividad y repetir, en consecuencia, el ciclo.

Fig. 1: El ciclo de la acción



En el gráfico puede apreciarse en primera línea la cadena central que comienza con el deseo, impulsado por el interés, el cual genera una intención, elemento característico del actuar humano (Recoeur, 2002). El deseo, a su vez, nos coloca en un plano teleológico por lo que se exhibe una intención que nos lleva al objetivo; y éste, por otra parte, promueve la acción al producirse la decisión y, finalmente, mediante la acción se logran los resultados. El deseo muestra el elemento subjetivo en la acción, el cual a menudo no se reconoce por los racionalistas, por ejemplo, Kant (1975) dice: “Entonces solamente la razón, en cuanto ella por sí misma determina la voluntad, es

una verdadera facultad superior de desear”, aquí se exagera el papel de la razón en el ser humano. Realmente hay que rescatar lo afectivo en la acción: sin entusiasmo y motivación, no hay acción efectiva consciente; la intensidad del trabajo en pro de la acción está en relación directa con la emoción, esta le pone el color a la acción. Con la sola razón, la acción es desteñida. Al respecto Llinás (2001) sostiene que “las emociones representan la plataforma premotora que impulsa o que frena la mayoría de nuestras acciones”. La posición de desconocer lo afectivo se puede englobar en una más amplia de despsicologización del conocimiento que se aprecia en un gran número de filósofos, cuando en la práctica, con frecuencia, en el ser humano es la emoción la que determina o subordina la inteligencia (razón).

El ciclo ofrece tres momentos en su desarrollo. El primero es el explicativo o gnomológico, el cual nos mantiene en el plano de la realidad y por ello, busca determinar las condiciones bajo las cuales se realizará la acción, se parte del hecho de que ésta es una intervención del hombre sobre la realidad (naturaleza o sociedad); por tanto, debe ser entendida previamente a la actuación. Es un momento esencialmente indagativo, muy a menudo se le conoce con el nombre de diagnóstico. Pero, por otra parte, con propósitos de acción (futura) la persona también requiere examinar la posible evolución de la realidad, por lo que se incluye también una actividad de predicción. Así que lo gnomológico se compone de dos elementos: uno explicativo de lo actual o pasado y otro de pronóstico del desarrollo de los acontecimientos en el tiempo venidero.

Respecto al pronóstico Bunge (1972) sostiene que las previsiones tecnológicas se deben basar en enunciados que sean seguros, lo cual equivale a que se deben apoyar en leyes o reiteraciones, de ahí el adjetivo gnomológico que se ha dado a este momento explicativo. En la acción, la predicción se desarrolla en dos modalidades: la primera es la que se ha visto, esto es, ver la evolución futura de la realidad que se va a transformar antes de la intervención; la segunda es prospectar cómo quedaría la realidad después de hacer la intervención, esto es, establecer el efecto compuesto de las condiciones iniciales y la actuación, proyectar desde el presente el resultado que podría esperarse, para hacer una evaluación anticipada de la efectividad de la acción propuesta. De todas maneras, la acción pensada, fundamental para actuar efectivamente sobre la realidad con miras a la satisfacción de nuestro interés, es imposible sin lo gnomológico. Como decía Habermas (1992) “Trabajo e interacción incluyen *eo ipso* procesos de comprensión y aprendizaje”

También es cierto que cuando se dirige la mirada hacia la realidad para la intervención, la persona tiene en mente los fines perseguidos por ella, así que la fase gnomológica se relaciona con el momento teleológico. En verdad todo ser humano posee una acción orientada, tiene una dirección, una intencionalidad. Cuando ésta y la realidad se combinan, se obtienen los objetivos, los cuales, de hecho, son los deseos, pero mitigados por la realidad. La realidad plantea las condiciones para la actuación y las condiciones intervienen como restricciones, pero también como oportunidades, por ejemplo, los recursos con los cuales se cuenta es una condición restrictiva, el estado motivacional de la gente es clave, el contexto y clima de la organización y el mismo entorno de ella cuentan, pero éste ofrece oportunidades de desarrollo. De todas formas, los objetivos determinan la acción, crean limitantes para la actuación, la orientan.

Una de las condiciones importantes para la acción son las normas o el componente institucional que se enmarcan en la cultura organizacional. Las normas y los valores son básicos para el trabajo colaborativo o cooperativo por su carácter común y por su imperativo moral que permiten trabajar con los demás (Habermas, 1999). Ellas señalan el marco de la actuación y son compulsadoras, en materia de acción regulada. E incluso pueden ser constrictoras. También tienen un fuerte lazo con el pasado. De todas formas, dirigen el comportamiento y, por ello, deben tomarse en cuenta a la hora del accionar en la organización.

El hecho de que la realidad actúe como una restricción implica el aumento de la dificultad para tomar una decisión. Efectivamente, existen tres alternativas posibles en el campo de la toma de decisiones: decisión *libre*, *con restricción* y *dicotómica*, en el primer caso nuestra acción se desarrolla sin ninguna limitación, solo atendiendo a la propia voluntad, como por ejemplo, un funcionario municipal que recibe todo el dinero que quiera del gobierno central; en el segundo caso se enfrenta con cosas que no están bajo su control que limitan su libertad, como cuando a un jefe de ventas le dan un presupuesto y le establecen una cuota de venta; y en la tercera posibilidad uno enfrenta una decisión donde hay alternativas contrarias como la situación en la cual creas una nueva empresa o la compras. Es obvio que el grado de dificultad para tomar una decisión es mayor a medida que se asciende en las alternativas vistas. En el caso de la decisión libre, la cosa es fácil, en la práctica se puede hacer lo que se quiera, pero en la decisión con restricción hay que pensar más, y, mucho más, en la dicotómica.

El último momento del ciclo es el activo o de acción propiamente dicha, es un momento determinado por la voluntad y el potencial de energía que se tiene. La voluntad nos dispone para la acción y, por tanto, conduce a una decisión, y la energía posibilita la acción, aporta el impulso, la dinámica, lo cual supone un poder (Recoeur, 2002) o, en un lenguaje más moderno, una competencia o una capacidad (organizacional) (Barney, 1991; Teece, Pisano y Shuen, 1997). La acción puede ser individual, en grupo o de masas y en los tres casos implican voluntad y energía, pero en las situaciones de grupo y de masas se requiere una confluencia de las voluntades y energías individuales orientadas por objetivos colectivos. Por ejemplo, un país no realiza una revolución de una manera simple, se requiere un acuerdo volitivo que implica que muchas personas lleguen a un punto de disposición alto, pero este fenómeno también implica un elevado gasto de energía: sin una gran dinámica de masas es difícil realizar una transformación en un tiempo corto.

En fin, como producto de la acción, se obtienen finalmente los resultados, los cuales se logran si la acción se sostiene firmemente en el tiempo: interferencias o interrupciones en la acción frustran los resultados truncando su maduración. Cuando la acción es racionalizada o informada, pensada, como decía Bunge (1976), se acompaña de un plan, el cual no es más que una simulación mental, que a menudo requiere volver a investigar, por ejemplo, cuando en el campo económico se prepara una política antiinflacionaria, se puede regresar a la realidad para tener una mayor aproximación de lo que pasa y, en consecuencia, conseguir los resultados buscados. Por otra parte, hay que tener presente que, en materia de acción, el hombre puede contar con instrumentos que amplifican la capacidad de intervención en la naturaleza, los cuales forman parte del acervo tecnológico de la sociedad.

La realización de las decisiones tomadas implica el comprometer recursos para poder llevarlas a cabo, recursos que pueden ser humanos, dinero, materiales, datos y de conocimiento o tecnología. Ellos aportan la energía que la acción requiere. En el caso de la organización, el talento humano se usa de manera colectiva, por lo que hay que involucrar el trabajo de colaboración y cooperación (co-cooperación) como motor de la actuación organizacional.

Experiencia y acción

La experiencia es el impacto que la interacción con la naturaleza y la sociedad tienen en el ser humano, la cual está presidida por la acción; sin acción, no hay experiencia.

Por tanto, ella tiene unos componentes que son cognitivos, volitivos y emocionales. La experiencia se percibe y se puede analizar, también se siente y se comparte y mueve la voluntad para lograr la actuación. En los últimos años los seres humanos hemos avanzado en esta materia agregando una fuente nueva de experiencia que es la interacción por vía tecnológica con los desarrollos en los sistemas colaborativos y la telefonía móvil, los cuales han aumentado la base experiencial. La interacción, acompañante del conocimiento en la administración contemporánea, ha amplificado las posibilidades experienciales de los seres humano. Por todo esto, ella se ha convertido en un tema cotidiano de la gerencia.

Pensamiento y acción

Con frecuencia se habla de la racionalidad instrumental (Weber, 1985; Habermas, 1985) y se enfatiza la parte de praxis, como lo hizo el pragmatismo (James, 1975; Peirce, 1965) al tomar como base epistemológica el logro de resultados en la solución de problemas, en un contexto de efectividad. En este sentido, la práctica queda como negación de la teoría, desvinculada del pensamiento. Por otra parte, otros (Berkeley, 1974; Descartes, 1985) desconocen el papel de la práctica y se concentran solo en el pensar. Sin embargo, se debe considerar que estos dos contrarios en cierto sentido (la práctica es concreta y el pensar abstracto) no lo son en otro contexto: no existe pensamiento sin pasar por la práctica, no hay pensamiento aislado del mundo, pero también es cierto que hay que ir más allá de lo concreto, y precisamente allí es donde entra a trabajar el entendimiento. Como considera Adorno (2013): la unidad de la teoría y la práctica se debe a la fuerte interacción entre pensamiento y realidad.

Por lo demás, la acción busca una intervención en el mundo y ello implica que ese mundo debe ser entendido con el fin de direccionar el cambio deseado de la realidad. Por tanto, es ineficiente la racionalidad instrumental y hay que volver a la acción pensada de Bunge. Esto está en concordancia con las tesis de que todo saber se funda en el interés, ya sea técnico, práctico o de emancipación (Habermas, 1985; Ricouer, 2002). Así, desde el punto de vista lógico se puede hablar de tipos de juicios como los *enunciativos*, para comprender el mundo, y los *intencionales*, relacionados con la práctica (Habermas, 1999). Con los enunciados intencionales se busca influir en el comportamiento de los otros, lo cual tiene valor para la administración, que realmente busca resultados con la gente utilizando la persuasión.

Contrastación en el campo de la acción

Para entender la realidad y, por tanto, darle consistencia cognitiva a la actuación es conveniente utilizar la estructuración de modelos que permiten plantear hipótesis o proposiciones que luego se someten a contrastación. Examinando los diferentes momentos que aparecen en el ciclo de la acción (figura 3-1) se pueden plantear distintas formas de contrastar. En principio, las hipótesis de trabajo de carácter teleológico no son directamente contrastables, como se señaló antes; por ello, es cierto lo que dice Ricoeur (2002): “La explicación teleológica introduce inobservables, inverificables, o, en la formulación popperiana, no falsables”. Solamente cuando se alcanzan los resultados, se puede decir si las acciones previstas apuntaron hacia los objetivos.

Los enunciados gnomológicos se contrastan por medio del método científico que es el camino normal de la ciencia, se trata de desarrollar un proyecto de investigación, establecer variables observables y probar las hipótesis respectivas utilizando técnicas de medición, procesamiento y análisis. Popper (1977), Carnap (1980) y Bunge (1972) proponen el esquema deductivo para hacer la contrastación en un ambiente gnomológico. Primero se realiza un silogismo a partir de enunciados teóricos, los cuales se enlazan con unos enunciados específicos para deducir unos elementos observables. Después de esto, se confrontan estos últimos con la realidad y, a través de ello, se decide si se mantiene la teoría o narrativa explicativa propuesta, si hay que modificarla o si se debe desechar.

Los enunciados de acción son tal vez los más fáciles de evaluar empíricamente: basta con verificar el cumplimiento de los resultados alcanzados con ella; en este sentido, se dice que la acción ha sido exitosa cuando contribuye al logro de dichos objetivos. Tal conducta se conoce comúnmente como seguimiento o control, y su base es la comparación de los resultados alcanzados con los objetivos planteados. Si la acción no es efectiva, la razón entra a explicar, con base en la realidad, o define si se necesita más acción; pero también participa en esta tarea la imaginación, si se requieren nuevas acciones. En esta misma línea de comportamiento, se puede hablar de efectividad, de tal manera que una acción es efectiva si se cumplió el objetivo, esto es, el resultado coincide con el objetivo o si se sobrepasa. Si un enunciado de carácter práctico se somete a contrastación, y pasa la prueba un número considerable de veces, una persona, organización o un país lo puede convertir en una regla práctica;

sin embargo, como sucede con lo gnomológico, eventualmente la regla puede fallar y entonces, como dice Popper (1977), queda falsada y, por tanto, hay que crear otra regla nueva. En situaciones de alto riesgo es muy difícil mantener una regla. Las reglas se incrustan en esquemas de carácter mecánico que solo son valiosos en situaciones de estabilidad; de hecho, esto sucede en alguna parte de la actividad humana, pero hay otra que no puede ser sometida a ello. Los neurocientíficos han utilizado el concepto de PAF (patrones de acción fijos, Llinás, 2001) para señalar una serie de mecanismos de actividades que el ser humano desarrolla de manera automática, ellos son equivalentes a las reglas pues tienen el mismo propósito: garantizar respuestas automáticas con bajo gasto de energía, pero las reglas son elaboradas conscientemente. En situaciones complejas, las acciones se vuelven más difíciles y, por ello, requieren más razón para explicar, y más imaginación para generar.

Pero, además de la contrastación directa, existe también la indirecta, desarrollada en una comunidad determinada. Así que las teorías científicas o narrativas se exponen en una comunidad científica para ser valoradas por sus miembros. Lo propio sucede con los enunciados y reglas de acción, los cuales se valoran en las comunidades de prácticos; pero aquí no se habla de verdadero o falso sino de instrumentos, algoritmos, estrategias, métodos de trabajo, todo en línea con el logro de resultados, de la efectividad.

Voluntad

La epistemología de la acción no solo se refiere al aspecto de la explicación o comprensión de la situación del hecho o fenómeno que se va a intervenir, sino que incorpora un elemento de voluntad, el cual implica el problema de la decisión frente a la posibilidad de rutas diversas de acción, con base en la técnica, la satisfacción (sobrevivencia y desarrollo) y el contexto social, en un esquema de adaptación. El elemento volitivo también se adiciona en el componente de determinación donde, además de la elección, se incorpora la voluntad de hacer, que es la definición, aún en condiciones difíciles. Así mismo, se incluyen las disposiciones, las cuales se forman por vía genética o por aprendizaje, que conducen a la actitud frente a las cosas o personas, actitud que nos aproxima a la ejecución. Y también se integra la motivación, la cual suministra el impulso para la acción. Estas funciones (disposición, determinación, motivación) componen el dispositivo de voluntad, el cual está detrás de la acción, y la provoca.

La voluntad se puede aplicar por uno mismo en el trabajo autónomo, caso en el cual existe automotivación que genera compromiso, sin presión de otros, o se puede encuadrar como una obligación cuando actuamos por imposición de los demás por el uso de medios coercitivos e incluso persuasivos. Ambas opciones se muestran en la organización, pero la de auto impulso genera responsabilidad y mayor inmersión en la ejecución.

El aspecto normativo

La acción del ser humano está sujeta a fines, pero también está limitada normativamente por la sociedad (Habermas, 2017), un empresario o ejecutivo no puede definir una acción simplemente por una relación técnica medios-fines, sino que está enmarcado en una sociedad y una organización que posee sus normas y valores, los cuales ejercen limitación para poder elegir un tipo de acción determinado en el marco de la toma de decisiones, que es una definición de acciones que se van a desarrollar sujetas a la relación técnica medio-fines, la satisfacción personal, de stakeholder o social. Esto implica que el problema de gestión no es tan simple como podría pensarse pues implica aspectos empíricos, psicológicos, cognitivos y sociales. Las reglas y normas, las cuales han sido alimentadas por los procesos de certificación y acreditación y la sociedad del formateo, son de obligatorio cumplimiento, y acostumbra a la gente a pensar poco e impiden un enfoque creativo y de razonamiento para que la gente pueda afrontar con solvencia situaciones emergentes. Sin embargo, hay que considerar que ellas son necesarias para las labores de rutina e incluso de mejoramiento, pero estas actividades cada día van siendo menos comunes en las empresas debido a las demandas contingentes del entorno contemporáneos de los negocios.

Acción e intención

Se ha sometido a discusión la relación entre la motivación y la acción frente al tema de la relación de causalidad, así, la intuición puede decirnos que los motivos son causas de la acción; sin embargo, esto implica reconocer que los motivos son externos a la acción, lo cual no es cierto. Al respecto, Habermas (2017) sostiene que la motivación y la acción deben reconocerse como estrechamente vinculadas, por lo cual no cabe la relación causa-efecto. Pero, aunque están integrados, son diferentes, como lo muestra la tabla 3-1.

Tabla 3-1: Diferencia entre motivación y acción.

Motivación	Acción
Subjetiva	Objetiva
Intangible	Tangible
Individual	Individual, social
Expresable	Observable

La motivación es subjetiva, nace del interior del individuo, mientras que la acción es objetiva, externa al ser humano. La motivación no se puede palpar, aunque se puede examinar en sus efectos comportamentales, en cambio la acción es tangible, se puede palpar. Toda motivación es particular de las personas, no hay motivación colectiva; en cambio la acción puede ser individual, pero también colectiva, caso en el cual necesita acuerdos. Por último, la motivación se puede comunicar, por medio del lenguaje simbólico o gestual; por el contrario, la acción es sujeta de observación.

La intención no solo se integra a la motivación como preparación para el actuar, como proximidad a la realización, sino que crea perspectivas para acciones futuras; así que ella tiene su componente de prospección con vinculación del elemento de esperanza.

Lo emocional en la acción

La acción no es solo un fenómeno racional, disposicional y volitivo nada más, también obedece a la emoción, esta le suministra color a la acción, y es responsable de la intensidad de ella. De esta manera, la acción puede ser intensa positiva cuando descansa sobre emociones positivas (como la alegría, el entusiasmo, el optimismo, la esperanza) neutra o intensa negativa, cuando se sustenta en emociones denegadas (como la tristeza, el odio, la ira y la venganza) caso en el cual el poder destructor de la acción es alto.

Por otra parte, los sistemas sociales son interaccionales, comunicativos y, portanto, interpretativos; por ello, pueden ser estudiados de manera especial, hay actores que intervienen, ellos se comunican, tienen intenciones, crean instituciones, entre otras cosas. Lo emocional se expresa en el entusiasmo, el optimismo, la desesperanza, la indiferencia, la oposición y otros fenómenos relacionados con el comportamiento. La emoción y la voluntad son las verdaderas responsables de la acción organizacional promovida por la energía colectiva. La razón tiene el papel de hacer la acción

efectiva por la aclaración que permite hacer acerca del estado de la realidad que se va a intervenir, pero no entra en la energía organizacional propiamente dicha; en cambio, lo emocional es imprescindible en la acción, y se refleja en la motivación: la gente motivada se involucra emocionalmente en compañía con emociones positivas como la alegría, el positivismo y la esperanza; por ello, la política motivacional es un marco de referencia importante en la organización. También es cierto que algunas emociones se relacionan de manera negativa con la acción como la tristeza, que es inhibidora, el rencor y el odio que se reflejan en la venganza como acción perjudicial y el miedo, que puede inhibir la acción (parálisis), todas las cuales son afectaciones relacionadas con el estrés.

Debe ser entendido que las emociones se disparan con la influencia del medio, esto es, reaccionamos a los movimientos de nuestro entorno. En el caso de la organización, ella se convierte en entorno para los miembros, grupos y redes intraorganizacionales; en especial, la gente reacciona emocionalmente a los sucesos provocados por la dirección. En la tabla 3-2 se puede ver cómo algunas acciones directivas se reflejan en lo emocional, así como el comportamiento en la organización que la acompaña.

Tabla 3-2: Impacto de las acciones directivas en las emociones

Acción directiva	Emoción	Comportamiento
Premio por buen desempeño	Alegría	Satisfacción
Regaño por trabajo mal hecho	Resentimiento	Corrección a la brava Conducta perjura
Celebración de cumpleaños	Alegría	Identificación, compromiso
Despido	Tristeza, rabia	Publicidad negativa
Estrategia de austeridad	Desesperanza, incertidumbre	Defensa del cargo Familia impactada
Colocar en el muro de la fama	Alegría, entusiasmo Envidia en otras personas	Trabajo motivado en el largo plazo Afectación positiva de la familia

Las emociones tienen un componente interaccional. Primero, desde nosotros hacia los demás: nuestra sonrisa contagia a los otros, nuestro odio genera rencor recíproco. Segundo, las emociones de los otros también nos afectan, la tristeza de un amigo que ha perdido a un familiar cercano nos entristece, el trato agresivo de los demás nos llena de ira. De esta forma, las emociones poseen un contenido comunicativo.

El liderazgo organizacional, como estructura de dirección diferente a la jefatura, tiene un fuerte componente de emoción porque implica una identidad afectiva entre líder y colaboradores, lo cual se refleja en la actuación de la gente, que adopta más fácilmente las demandas del que dirige. Asimismo, un clima organizacional positivo, basado en un manejo adecuado de lo emocional, también se muestra como fuerza activa, es un respalda dinámico.

Investigación propositiva

El término propositivo en investigación se puede entender en dos acepciones: la primera es asociarlo con creación, y la segunda con el planteamiento de una opción para la acción. En el sentido de innovación se presume que la investigación se desarrolla con miras a generar conocimiento, aquí la propuesta es un aporte al campo científico en que nos ocupamos. Este desarrollo puede tener dos caminos: el primero es el descubrimiento, en este caso se trabaja en una investigación, la cual arroja como resultado algo que sucede en la naturaleza o la sociedad que es desconocido hasta el momento, por ejemplo, cuando Newton planteó las leyes de la mecánica y Einstein la teoría de la relatividad, fueron descubrimientos. Estas propuestas entonces se refieren a la creación de un modelo basado en la realidad investigada o una teoría desplegada alrededor de ella, y domina el esfuerzo indagatorio concreto en una actividad continuada, tenaz, en un contexto científico. Para el planteamiento de la propuesta nueva en esta línea se requiere un dominio del método científico, una observación aguda, una capacidad de análisis para interpretar los hallazgos que la investigación arroja e imaginación para estructurar la teoría.

La segunda forma de obtener propuestas de conocimiento es la creación de teorías que después deben ser contrastadas. En este caso la participación del investigador es activa en la generación de conocimiento, implica la introducción de conceptos nuevos, dar forma lógica a su interrelación, formar una taxonomía, incluir una semántica, crear un modelo y cosas por el estilo. La propuesta se extiende también a trabajos aplicados, no teóricos, como la creación de algoritmos, técnicas, proceso o estrategias. En el discurso de la acción este último aspecto es fundamental: se trata asociar respuestas creativas a nuestra intervención en el mundo. Si la creación es científica es menester que se contraste mediante una investigación a fin de asegurar su veracidad.

Pero en el plano de la acción, además de lo creativo, la investigación propositiva implica una racionalidad práctica, en el sentido de que la propuesta debe ser factible, o sea que las fuerzas reales deben permitir su realización, aunque esto pueda cumplirse con dificultades, como en los casos de las intervenciones revolucionarias, las cuales son más complicadas, y más difíciles, que los cambios graduales. En este punto se retorna, de nuevo, al plano gnomológico, es decir, hay que remitirse a la investigación explicativa, pues, como se decía antes, para asegurar la factibilidad de lo creado debe comprenderse a cabalidad la realidad involucrada. Esta forma de investigación propositiva nos conduce así a un paradigma ya planteado: el crítico social, el cual busca entender la realidad para transformarla.

Acción e imaginación

El ser humano dispone de una serie de facultades mentales para poder desarrollar su misión en el mundo y entre ellas se encuentra la imaginación, que es una función despreocupada por la verdad, pero que permite separarnos de lo convencional y lo cotidiano, es expansiva, no evaluativa como la razón. Ella nos conduce por nuevos caminos, distintos de los normales, lo cual hace a través de sus operaciones centrales: simbolización, prospección, combinación y desplazamiento.

Existen mecanismos para amplificar la aplicación efectiva de la imaginación en una perspectiva creativa. En general, hay dos grandes avenidas que se pueden usar: métodos espontáneos y métodos provocados (Mendoza, 2006, 2017), los primeros parten del supuesto de que todos los seres humanos tenemos imaginación, aunque en diferentes proporciones. Por tanto, lo que se debe hacer es facilitar el uso de esta facultad. Entonces, es suficiente con dejar que nuestro potencial creativo aflore, hay que permitir que la imaginación trabaje libremente, crear un ambiente para el desdoblamiento de ella. Algunos métodos que permiten avanzar en la línea espontánea son: la muy conocida tormenta de ideas, el uso de la relajación y la pausa creativa; en cambio los métodos de provocación (De Bono, 1995) fuerzan a la imaginación a trabajar, la idea es que, si se deja que la imaginación actúe en forma espontánea, se logran cosas nuevas poco alejadas de lo convencional debido al efecto inercial de nuestros propios paradigmas o estilos de pensamiento. De Bono (1995) dice que el ser humano piensa siguiendo patrones determinados, así que tenderá espontáneamente a no alejarse de ellos. Los principales métodos provocados son: el cuestionamiento, el punto fijo, por ejemplo, como cuando se le

señala un mega objetivo y se deja a la persona a que genere acciones para lograrlo, la analogía y el desplazamiento inverso, que implica colocarse en la posición extrema (Mendoza, 2006, 2017).

Pero, desde una perspectiva de acción, la sola imaginación no es suficiente para nuestro cometido. Porque se necesita evaluar hasta qué punto una nueva propuesta es realizable, se alinea con nuestros objetivos o es socialmente aceptable (Goldberg, 2018). Ello implica acudir a la razón, sobre todo la práctica, así que en la acción se unen la imaginación con la razón. Y todo ello se integra a la investigación propositiva. Vale decir que una propuesta puede ser muy imaginativa, pero desde el punto de vista de la acción tiene que ser realizable y ello se logra mediante la intervención de la razón práctica.

En el recorrido que se ha realizado hasta el momento, se puede ver la importancia que la acción adquiere desde el punto de vista de la utilización de todas nuestras facultades humanas. Las funciones mentales (intuición, percepción, memoria, razón e imaginación) se destacan en la acción. Pero también hay que considerar la intervención de la afectividad en relación con el deseo y la energía que se debe aplicar en la práctica. Así mismo, el componente fisiológico es necesario para el trabajo implicado en el elemento dinámico, que se relaciona con lo físico en la acción. Pero además está el papel de la voluntad, el cual se ha resaltado en lo atinente a la decisión, e igualmente es fundamental en el sostenimiento de la acción en el tiempo, en la actividad persistente, necesaria para el logro de resultados. Lo ético entra en la valoración de las acciones en conexión con el bien (acciones buenas y malas, justas e injustas). Incluso lo estético tiene su participación en la acción como se aprecia en el papel que el diseño tuvo en el éxito del iPhone en Apple (Issacson, 2011) y en las innovaciones de mercadeo, una función empresarial relacionada con el arte. Todo esto nos lleva a pensar que la acción es la gran promotora del ser humano pues en ella confluyen sus facultades centrales, esto es, la acción es la realización del hombre, lo cual le da derecho a tener un espacio en la epistemología.

Exactitud y rigor en la acción

Toda acción lleva aparejado un riesgo, pues el resultado, que es consecuencia de la combinación de la realidad con la intervención realizada, es más o menos aleatorio, lo cual equivale a pensar que puede diferir de los objetivos planteados, es decir, pueden presentarse consecuencias no deseadas (Giddens, 1984). Esto nos conduce

al problema del riesgo, el cual es importante en la medida en que la contrastación de enunciados de acción implica el uso de tesis probabilísticas.

Por otra parte, el problema de la exactitud y el rigor en la acción plantea el tema de lo fenomenológico y lo esencial (noumenológico). En realidad, por la búsqueda de precisión, con el fin de que la acción sea lo más acertada posible, se necesita acudir a lo fenomenológico pues la intervención exitosa de la realidad requiere tomar en cuenta los detalles, es muy difícil que un médico acierte en el tratamiento de un paciente apelando solo a evaluaciones de carácter general, hay que ahondar en los datos minuciosos del mundo del paciente, con ayudas diagnóstica que realicen ciertas mediciones concretas y demás cosas. No obstante, esto no significa el desprecio del noumeno, el cual se vuelve clave desde el punto de vista de la relación acción-resultado y para la comprensión de la realidad, como se ha visto en el análisis gnomológico, en especial, en lo que tiene ver con la predicción. Vale decir que ambos aspectos: fenomenología y noumenología son centrales para la acción.

Lo cierto es que en el camino que va de la idea a la acción entran los preconceptos de la persona, sus paradigmas, ideología y prejuicios que son determinantes y disponen para la acción, tanto buena como mala. Una persona con unos preconceptos como “la vida no vale nada”, puede matar a cualquiera por un motivo banal y un individuo con el deseo de hacer daño o, por lo contrario, beneficiar a la gente, tiene un expediente para justificar una acción creando una narrativa.

La acción organizacional

En la organización existen los dos tipos de experiencia de acción: la objetual, o de contacto con objetos de la naturaleza o con los creados por el hombre, y la comunicativa basada en el contacto humano, la cual es dominante en la acción organizacional, es central para la administración, y presenta algunas características especiales. Primero, la acción organizacional es colectiva, pues concita a un número considerable de personas, lo cual ofrece un problema de coordinación y alineación que justifica la dirección. Segundo, la acción es orientada y, en últimas, se dirige por la visión y los objetivos estratégicos, no puede disiparse porque se genera desperdicio de energía; tercero, la acción es movilización colectiva, y por ello, se requiere un medio para mantener la energía aportada en el trabajo, lo cual requiere una política motivacional que despierte el interés, oriente la intencionalidad y sostenga el motor

dinámico; y cuarto, la acción debe sostenerse por el tiempo necesario para alcanzar la visión y los objetivos, así que se requiere autorregulación y liderazgo gerencial.

De la misma manera la organización establece unas normas, por acuerdo o por voluntad directiva, las cuales son determinantes para el comportamiento de la gente y, en consecuencia, para la acción. Así, la cultura tiene una función reproductora de comportamientos tradicionales, pero también puede ser agente renovador como en el caso de la cultura organizacional para la innovación, donde se promueve el cambio, la crítica, la toma de riesgo y la experimentación.

Adicionalmente, la acción organizacional incluye un elemento de aprendizaje que va más allá de usar la inteligencia, también involucra todas las facultades mentales del ser humano. Y este aprendizaje no es solo interior como se establece en las cinco disciplinas de Senge (1990); el aprendizaje se debe ver en un contexto de relaciones con el medio, como se plantea en el campo de las capacidades dinámicas (Levinthal & Cohen, 1990; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece 2009). En realidad, se tienen experiencias con el mundo, se registran, se recuerdan y se combinan para obtener nuevas experiencias.

La acción organizacional, como elemento social, no puede ser realizada sin la comunicación, la cual suministra el registro interactivo necesario para la ejecución colectiva, con base en el lenguaje. La acción organizacional puede ser individual, pero siempre tiene una referencia social tanto del pasado como del presente. En la organización la acción es cooperada, por tanto, la cooperación y la colaboración juegan un papel central.

En la acción organizacional juega mucho la coordinación para precisar metas, planificar la acción y trabajar para lograr las metas, para lo cual se necesita la comunicación. La acción comunicativa, como dice Habermas (2017, 454), está constituida por “aquellas manifestaciones simbólicas (lingüísticas y no lingüísticas con que los sujetos capaces de lenguaje y acción entablan relaciones con la intención de entenderse sobre algo y coordinar así sus actividades”

Acción y efectividad

De manera obvia la acción plantea el problema de los medios y los fines porque se busca emplear los medios que apuntan hacia los objetivos, lo que involucra el tema

de la eficacia, esto es, hasta qué punto la acción logra los resultados buscados. Pero el éxito solo se puede alcanzar al final, cuando se conocen los resultados, y lo único que se puede hacer a priori es analizar bien la relación medio-fines. Por ello, es importante estudiar las condiciones donde esta relación se presenta, así como ella misma en lo intrínseco. Y por aquí es donde entra la razón para explicar la determinabilidad de la realidad en la relación medios-fines, en el marco del proceso de toma de decisiones, y el condicionamiento de las realidades circundantes y factores generadores de la relación, para evitar el funcionalismo. De tal manera que, en la relación medios-fines, lo explicativo se centra en descifrar el papel de las condiciones y la forma cómo los medios determinan los fines

Todo esto nos confirma en el papel transcendental que la acción tiene para el hombre, es el medio que permite utilizar todo el arsenal con que nos dotó la naturaleza y la sociedad. Por ello, ella ha sido tan vital para el mismo desarrollo del ser humano como especie. En un contexto darwiniano, la acción ha sido la promotora de las facultades del hombre en un proceso de selección natural de larguísimo plazo, por ello no se puede olvidar tomarla en cuenta cuando se habla del desarrollo del conocimiento, y, en especial, cuando se trabaja sobre la epistemología de la administración.

Referencias

- Adorno, T. (2013) *Introducción a la dialéctica*. Buenos Aires, Eterna Cadencia
- Arendt, H. (2012). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
- Aristóteles (1972) *Metafísica*. Madrid, Espasa-Calpe
- Aristóteles (2016) *Ética a Nicómaco*. San José: Imprenta Nacional
- Bacon, F. (1984) *Novum organon*. Madrid, Sarpe
- Barqh, J. (2018) *Before You know it: The Unconsciousness Reason: We Do what We Do*. Atria
- Barney, J. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17, 99-120
- Berkeley, G. (1974) *Principles of Human Knowledge. The Empiricists: Locke, Berkeley, and Hume*. Anchor Books
- Bunge, M. (1972) *Teoría y realidad*. Barcelona, Ariel

- Bunge, M. (1976) *La investigación científica*. Barcelona, Ariel
- Burnett, D. (2018) *The Happy Brain: The Science of Where Happiness Comes From, and Why*. Guardian Faber
- Damasio, A. (2005) *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. Penguin
- Carnap, R. (1980) *Fundamentación lógica de la física*. Barcelona, Orbis
- De Bono, E. (1995) *El pensamiento creativo*. Barcelona, Paidós
- Descartes, R. (1985) *El discurso del método*. Alianza Editorial
- Freud, S. (1993) *Los textos fundamentales del psicoanálisis*. Barcelona, Atalaya
- Gadamer, H. (2012) *El giro hermenéutico*. Madrid, Cátedra.
- Gadamer, H. (2017) *Verdad y método*. Salamanca, Sígueme
- Giddens, A. (1984) *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires, Amorrortu,
- Godet, M. (2018) *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Donostia-San Sebastián, Prospektiker
- Goldberg, E. (2018) *Creativity: The Human Brain in the Age of Innovation*. Oxford, Oxford University Press
- Habermas, J. (1985) *Teoría de la acción comunicativa. Crítica de la razón funcionalista*. Bogotá, Taurus
- Habermas, J. (1992) *Conocimiento e interés*. Madrid, Santillana
- Habermas, J. (1999) *Teoría de la acción: Crítica de la razón funcionalista*. Madrid, Santillana
- Habermas, J. (2017) *La lógica de las ciencias sociales*. Madrid, Tecnos
- Issacson, W. (2011) *Steve Jobs: The Exclusive Biography*. Simon & Schuster
- James, W. (1975) *On Pragmatism. A New Name for Some Old Ways of Thinking*. Cambridge and London, Harvard University Press
- Kant, E. (1975). *Crítica de la razón práctica*. Madrid, Espasa-Calpe
- Kant, I. (1998). *Critics of Pure Reason*. Oxford: Oxford University Press
- Levinthal, D. & Cohen, W. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective in Learning and Innovation*. *Administrative Sciences Quarterly*. 35(1): 128-152
- Llinás, R. (2001) *El cerebro y el mito del yo*. Bogotá, Norma
- Lieberman, D. & Long, M. (2018) *The Molecule of More*. Dallas, Ben Bela

- Matus, C. (1995). Planificación estratégica situacional en la práctica. La.
- Mendoza, J. M. (1993) Las funciones administrativas: Un enfoque estratégico y táctico. Barranquilla, Uninorte
- Mendoza, J. M. (2005) Epistemología de la acción. Ensayos disciplinares (4)3: 21-32
- Mendoza, J. M. (2006) Innovación por lo alto. Bogotá, Asesores del 2000
- Mendoza, J. M. (2017) Competitividad e innovación: El poder competitivo de la innovación. Barranquilla. U- Simón Bolívar
- Nietzsche, F. (2014). Así habló Zaratustra. Madrid, Alianza Editores
- Piaget, J. (1975) Estudios de psicología genética. Buenos Aires, EMECE
- Piaget, J. (1977) Psicología y pedagogía. Barcelona, Ariel
- Ramachandran, V. (2011) The Tell-Tale Brain. Norton
- Ricoeur, P. (1988) El discurso de la acción. Madrid, Cátedra
- Ricoeur, P. (2002) Hermenéutica y acción. Buenos Aires, Prometeo
- Senge, P. (1990) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York, Doubleday/Currency
- Peirce, C.S. (1965) Collected Papers. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Popper, K. (1977) La lógica de la investigación científica. Madrid, Tecnos
- Sigman, M. (2016). La vida secreta de la mente. Bogotá, Penguin
- Teece, D.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal 18(7), 509-533
- Teece, D. (2009). Dynamic capabilities. Oxford, Oxford
- Weber, M. (1985). Sobre la teoría de las ciencias sociales. Bogotá, Planeta

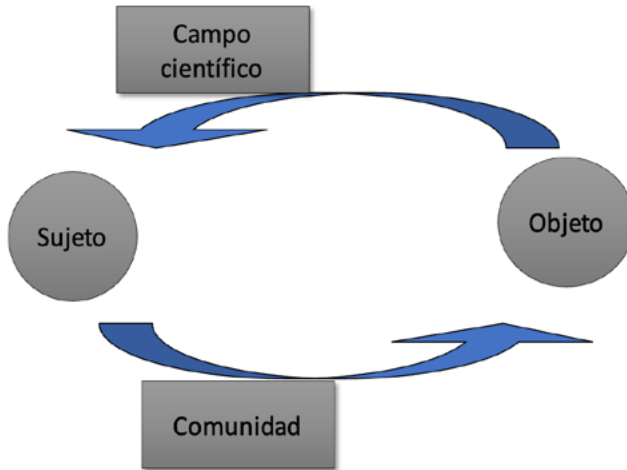
Capítulo 4

LA RELACIÓN SUJETO-OBJETO (SUJETO) EN LA INVESTIGACIÓN.

La relación sujeto-objeto es un aspecto muy importante en el estudio de la investigación porque es el corazón mismo del conocimiento, el sujeto (investigador) trabaja para conocer el objeto y éste es el que va a ser conocido y es externo al sujeto, excepto en el caso del autoconocimiento donde el objeto es el mismo sujeto. Se puede pensar que en el autoanálisis no opera el modelo que se ha presentado en la figura 4-1, donde se muestra la relación sujeto-objeto, pero realmente no es así, pues cuando se aplica este tipo de indagación nosotros mismos nos vemos como realidad externa, es decir, tomamos distancia en relación con nuestro propio ser, lo cual posee una base neural, como se comentó arriba. Esto también está en línea con la posición de Mead (1999) según la cual nos apreciamos nosotros mismos a partir de nuestras relaciones con el entorno social (los otros).

Siguiendo esta reflexión, realmente la investigación se desarrolla en un ciclo que posee dos momentos importantes, como se puede ver en la figura 4-1: uno que va del objeto al sujeto, que se denomina momento *inductivo*, en el cual la vía se destaca por extraer información para construir modelos o teorías, y otro, que arranca del sujeto para llegar al objeto, que se puede etiquetar como momento *deductivo*, donde la base es contrastar modelos o teorías con la realidad. Al respecto, Kahneman (2012) ha sostenido que es más fácil para las personas ir de lo concreto a lo general que hacer deducciones específicas de una idea general, mientras que algunos filósofos ponderan más el pensamiento, la reflexión (Kant, 1998; Hegel, 1984; Wittgenstein, 1994).

Figura 4-1: La relación sujeto-objeto



Momento inductivo

En el caso extremo del momento inductivo, un investigador se asume como tabula rasa y deja que el objeto determine de manera total su mente, este cruce se puede ejemplificar con la posición radical adoptada por un grupo de marxista denominada teoría del reflejo y que Popper (1974) la denominó lógica sin sujeto cognoscente. Aquí el investigador hace abstracción de sus conocimientos, intereses, bagaje teórico, paradigmas y sentimientos para atenerse a lo observado. No obstante, es difícil que se pueda arrancar de cero en materia de conocimiento, sobre todo en el mundo de hoy, donde hay mucha información; y así mismo, no es fácil prescindir de nuestros intereses y paradigmas.

Dos ejemplos importantes de actitudes inductivas son el trabajo de competitividad de naciones adelantado por Porter (1990) que terminó en la elaboración de su famoso modelo de diamante, donde los determinantes de la competitividad son dotación de factores, industrias relacionadas, calidad de la demanda y estrategia, rivalidad y estructura. Este autor recorrió el mundo observando países y regiones de alta competitividad para concretar los factores que hacen a una nación competitiva en el concierto internacional; por otra parte, Collins y Porras en su trabajo acerca de las empresas perdurables (1995) y sobresalientes (Collins, 2009) insistían en partir de los datos acopiados en su trabajo longitudinal más que arrancar de un modelo previo

de empresa exitosa. Se entiende que el método de la teoría fundada, mediante el cual se elabora una teoría a partir de los datos, sujetándose a ellos, para mantenerse atento a lo empírico, también pertenece a esta categoría.

Momento deductivo

En un segundo plano, el momento que va del sujeto al objeto parte del hecho de que el sujeto está presente en la investigación y es activo de manera mental. Realmente él es una persona que posee intereses, preferencias, conocimientos y sentimientos que no se anulan en el trabajo investigativo, los cuales se integran en construcciones que elabora a manera de tentativas de interpretación y planteamiento de propuestas; y luego, las somete a la dictadura de la realidad, elabora modelos, teorías, narrativas, relatos, estrategias, procesos o rutinas que luego se someten a contrastación ante el objeto respectivo.

En el momento deductivo se ubica también el constructivismo, en el sentido de que grupos, redes u organización, como colectivos humanos, pueden desarrollar conocimiento conjunto. Se trata de elaborar relatos, narrativas o teorías de forma compartida mediante manejo del acuerdo y el desacuerdo (Varela,2022) tomando como base las habilidades cognoscitivas personales.

De hecho, este momento es el innovador, pues el diseño que elabora el sujeto se debe realizar mediante el trabajo del investigador; por ejemplo, si se formula una estrategia, es un producto generado por el proponente y ella se lleva a la práctica por un gerente, convirtiéndose en objeto concreto; así, en el marco de una estrategia de diferenciación por calidad, se diseña un sistema de calidad por parte del sujeto que luego se pone en práctica en la empresa (objeto); así mismo, en un departamento de investigación y desarrollo se genera un prototipo de producto (idea colectiva) que luego se fabrica en el área de producción (objeto).

La mirada parcial de cada uno de los dos polos vistos en la figura 4-1 conduce a la representación de dos grandes escuelas filosóficas: por un lado está el realismo que ha defendido el primer momento, y en este enfoque se encuentra el materialismo, el cual se basa en la tesis de que el objeto determina la idea; por otra parte, el otro extremo lo representa el idealismo de cuya escuela los más importantes exponentes son Berkeley (1992), Platón (1987) y Hegel, (1984), quienes pensaban que la realidad resultaba del desarrollo de la idea, la cual yacía en el sujeto. Este último

punto realmente coincide con el proceso de creación de conocimiento, como se decía, en el cual se parte de una idea o concepto para finalmente convertirla en un objeto específico; de esta manera, la idea se convierte en objeto, el cual luego pasa a ser parte de la realidad y su conjunto conforma lo que Popper (1974) llamaba el mundo 3, de los objetos creados por el hombre (artefactos) diferentes del mundo natural o 1 y del mundo subjetivo o 2. Se puede decir, sin titubeos, que, cuando se va exclusivamente del sujeto al objeto, se está precisamente en la línea idealista de pensamiento. Se advierte que esto no significa que ello sea negativo, sino que hay que recuperar el componente idealista, pero él tiene sus limitaciones, es solo parcialmente verdadero, en la producción humana, la cual se ha expandido mucho desde que el hombre desarrolló la imaginación. De esta manera, no todo se genera por vía deductiva, aunque su alcance ha aumentado sostenidamente.

Pero lo cierto es que en el trabajo investigativo estos dos momentos no son sino dos instancias de un mismo movimiento pues el investigador desarrolla su labor integrándolas en un ciclo permanente (ver las flechas en la figura 4-1) que al final es el responsable del progreso en materia de conocimiento y, como consecuencia, de la aproximación a la verdad. Efectivamente, el momento deductivo es la base de la acción del sujeto e incorpora el componente creativo que se refleja en la invención desarrollando conceptos, proposiciones, modelos, teorías, estrategias y herramientas, los cuales deben someterse a la realidad para que sean verdaderos o efectivos; pero, a su vez, la realidad suministra la información que requiere el sujeto para poder desarrollar el conocimiento, pues la mente no trabaja en blanco, sino con base en datos e información (inducción). En cada ciclo inducción-deducción-inducción o deducción-inducción-deducción el conocimiento se va perfeccionando en la búsqueda de la verdad y de esta manera se aproxima a ella. Así que, como decían Heráclito (1985) y Hegel (1984), los contrarios (sujeto y objeto), aunque diferentes, terminan identificados de manera dinámica y ello permite que el conocimiento avance.

Se debe comentar que, desde el punto de vista de la comunidad científica, se desarrolla también la repetición del ciclo porque otros investigadores intervienen en la indagación, por ejemplo, trabajando a partir de la idea obtenida por un desarrollador de conocimiento u operando con sus datos o información, lo cual va despejando el camino hacia la verdad.

También es cierto, a partir de los estudios de la neurociencia, que el hombre, para generar conocimiento, lo puede hacer utilizando las ideas que se poseen de manera interna, las cuales están depositadas en la memoria de largo plazo; y de allí, se reelaboran por parte de la mente. Y aquí vale la pena tomar en cuenta que la imaginación humana actúa sobre los datos aportadas por la memoria y los transforma para obtener nuevas ideas (Damasio, 2010). Todo esto sucede en el sujeto-investigador, con la colaboración del sujeto-investigado cuando el objeto es un sujeto como sucede en las ciencias de la vida.

Realmente la propuesta de método científico que más comúnmente se utiliza en administración es el enfoque deductivo: planteamiento del problema-objetivos-marco teórico-diseño metodológico-recolección-procesamiento-análisis, pero los defensores de la investigación cualitativa y el paradigma hermenéutico han intentado cambiar esto proponiendo un método en la obtención de información por observación directa, entrevistas o grupos focales y, a partir de ello, descubrir la estructura y dinámica del objeto, el caso más ejemplarizante de ello es la teoría fundamentada, la cual se centra en los datos como fuente para el desarrollo de la teoría. Del mismo tenor es la etnografía, donde el sujeto-investigador hace una inmersión en la organización para analizar prácticas, artefactos, procesos, valores, costumbres, comportamientos y elementos simbólicos para comprender lo que sucede.

Sin embargo, queda la alternativa de enriquecer el trabajo mediante la combinación dialéctica de ambos. En la actualidad es muy difícil dejar de lado el cúmulo de conocimientos que ya se ha alcanzado en una disciplina determinada, como la administración, y el que recibe de otras disciplinas, el cual puede servir de punto de partida para abordar el objeto, pero una vez estudiado éste, las teorías, modelos o herramientas previamente elaboradas pueden ser modificados. A la inversa, si se trabaja de manera inductiva, los datos allegados sirven para confirmar, modificar o eliminar las teorías presupuestas.

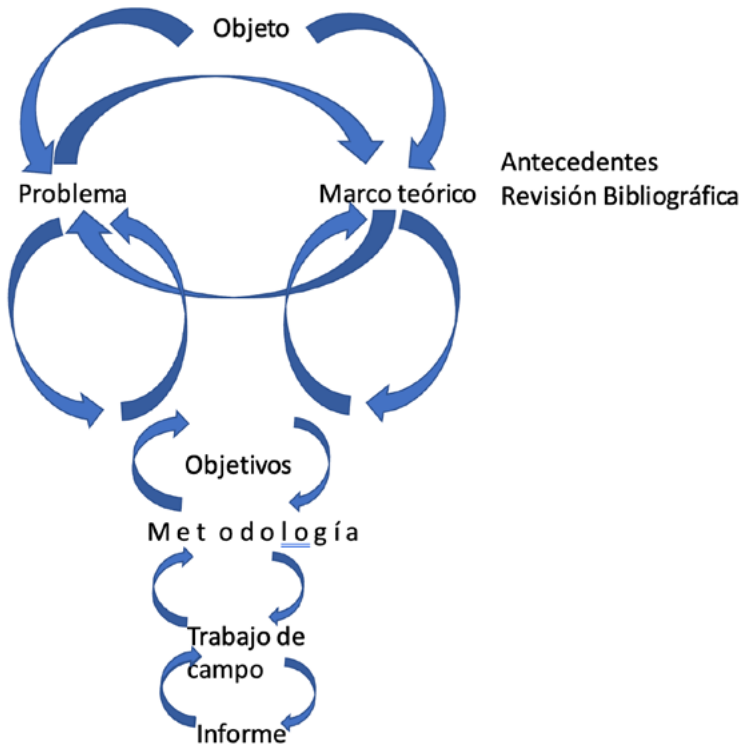
Puede ser notado en la figura 4-1 que hay dos instancias más en la relación sujeto-objeto. Ellas son: el campo y la comunidad científicos. El campo es el discurso, donde se mueven los conceptos y teorías de la disciplina, el cual está sujeto a desarrollo histórico y se evidencia en las publicaciones; mientras que la comunidad está formada por investigadores, escuelas (con sus líderes) y eventos, donde se muestra la vida científica.

El proceso de investigación

Tomando en cuenta todo lo anterior, y aplicando el enfoque de la complejidad, es posible tener una versión más realista del proceso de investigación (figura 4-2) que la forma lineal como generalmente se ofrece en los manuales de investigación. Primero se puede observar la forma como se tratan de manera real las proacciones y retroacciones investigativas y, además, se presenta la manera de trabajo indagatorio en forma de espiral.

En lo que se refiere a las proacciones se aprecia cómo se va avanzando de manera progresiva en el trabajo; y para las retroacciones es necesario tener presente que la actividad de investigación no se realiza de manera lineal como generalmente se acostumbra, más bien hay que tener en cuenta que es posible devolverse en las diferentes etapas, con el fin de afinar las cosas. Esto se puede ver mejor en la figura 4-2. Allí se observa cómo la tarea de base es la definición del objeto de investigación, a lo cual ayuda el conocimiento temático y empírico que se tiene, y que la definición del problema está correlacionada con la construcción del marco teórico, pues si bien se debe partir de un problema determinado, este puede ser mejor planteado cuando se comienza con una base teórica. Así mismo la metodología se relaciona con el problema porque éste señala la orientación de los métodos requeridos; pero, por otro lado, la metodología depende del marco teórico que establece el tema, los conceptos básicos y la propuesta teórica.

Fig. 4-2: El proceso de investigación: una mirada compleja



El trabajo de campo, como se sabe, depende de la metodología, la cual suministra la orientación para construir los instrumentos, pero en el contacto con el objeto se pueden visualizar necesidades de ajustes de carácter metodológico. Se reconoce regularmente que el informe se deriva del trabajo de campo, pero del análisis de la información se pueden desprender nuevos requerimientos en materia de trabajo de campo e incluso se puede ir más lejos en el proceso, hasta el marco teórico. Por ejemplo, en un trabajo acerca de la resiliencia organizacional (Ladrón de Guevara, Varela & Castro, 2020) se descubrió en el análisis de resultados que una nueva variable entraba en juego para determinar el nivel de resiliencia: el clima organizacional, ello supuso tratarla desde el punto de vista teórico, así que se debía incluir en el marco referencial. Se observa, así mismo, que el proceso a la inversa puede conducir desde el informe final hasta las fases anteriores, y se puede llegar incluso a redefinir el problema de investigación o plantear un nuevo problema que reinicia el trabajo

de investigación. Estas proacciones y retroacciones son las responsables de que el informe definitivo de una investigación sea complementa diferente a la propuesta inicial que se ha había realizado al comienzo de la indagación, ellas son las grandes transformadoras del material investigado.

De manera adicional, se puede ver que en este proceso hay una expresión holográfica, pues en cada fase se aplica de manera particular el mismo proceso total de investigación, por ejemplo, en el planteamiento del problema hay una investigación especial (de antecedentes), que normalmente es de carácter exploratorio, el marco teórico es una investigación bibliográfica y el trabajo de campo es una investigación empírica. En cada una de estas fases del proceso, éste se aplica en su totalidad, queda así conformada la fractalidad indagatoria.

En lo que se relaciona con el enfoque en espiral, se trata de ver que no hay linealidad en las diferentes fases, más bien se presenta una primera pasada del proceso (planteamiento, objetivos, marco teórico, metodología, trabajo de campo y resultados), luego viene una segunda pasada donde se ahonda más en el trabajo y así sucesivamente. En cada fase se puede contar con diferencias cualitativas en la información utilizada. Así, por ejemplo, al comienzo (primera pasada) se puede tener información de antecedentes y marco teórico básico y, con base en ello, se desarrolla lo demás; luego, en el segundo ciclo, puede ampliarse el marco teórico y realizar una aproximación exploratoria directa del objeto, más tarde una información secundaria permitiría aplicar un nuevo ciclo, y así sucesivamente, de tal manera que vamos profundizando en el conocimiento del objeto. En cada *loop* vamos avanzando en la comprensión del objeto.

Un procedimiento recomendable es lograr primero una aproximación exploratoria mirando un caso particular a manera de muestra, ello permite enfrentar el objeto de investigación y familiarizarnos con él, de tal forma que se facilite el componente conceptual y teórico requerido y la aproximación metodológica respectiva, luego se puede estudiar el fenómeno mediante la información secundaria acumulada y, finalmente, realizar el trabajo de campo para capturar información primaria.

Es necesario decir que, en este proceso dinámico de trabajo investigativo, también existe incertidumbre porque es difícil anticipar adonde se va a llegar cuando se comienza un proyecto, pueden presentarse resultados inesperados; e incluso, hay investigaciones que nunca terminan.

La importancia de tener claro el objeto de investigación

Es difícil encontrar en los libros de metodología referencias acerca del tema “objeto de investigación”, más bien hay un centramiento en los objetivos del investigador; sin embargo, si un trabajador del conocimiento no tiene claro su objeto de indagación, encuentra dificultad para construir su marco teórico de respaldo y establecer la metodología que debe utilizar, los cuales vienen determinados, en última instancia, por el objeto definido, porque el objeto permite aclarar la unidad de información. Por esto, se trata de un elemento clave en el desarrollo del trabajo científico. Realmente sobre él recae el esfuerzo de exploración.

En el objeto de investigación se pueden distinguir tres grandes niveles: la *realidad en general*, como espacio externo al investigador, la cual requiere de su objetividad, el *objeto disciplinar* o espacio de la ciencia, tecnología o arte implicado, en nuestro caso, la administración, y el *objeto de investigación* propiamente dicho que es una porción más pequeña del objeto disciplinar, sobre la cual recae la indagación. La realidad como tal es el objeto más general y se refiere a todas las cosas (naturales, sociales o subjetivas); el objeto disciplinar se refiere al saber específico donde se ubica la temática incluida, y es intermedio, y el objeto de investigación es el directamente relacionado con el trabajo.

Por esta vía, la disciplina es la administración, y su objeto son *los procesos de conducción de la gente al logro de resultados dentro de las organizaciones para mantener la supervivencia de éstas o desarrollarla*, por ello Hamel (2012, 218) tiene razón cuando dice que La administración es la tecnología del provecho humano. Se desprende de aquí que el objeto no puede ser la organización, como frecuentemente se cree. Esto es así sencillamente porque la organización es objeto de muchas disciplinas como la psicología (organizacional), sociología (organizacional), economía (teoría de la empresa), antropología (hombre en la organización), matemática (investigación de operaciones) o política (poder en las organizaciones), es decir, la organización no es el objeto único de la administración. A lo sumo, es un objeto general porque es el escenario del trabajo administrativo, pero no es el objeto particular.

Por lo demás, definir el objeto disciplinar es importante porque permite fortalecer el nivel de validez general y circunscribe el trabajo, así por ejemplo, analizar los costos de transacción en un clúster no es una investigación válida para administración pues no está referida a los procesos de llevar a la gente al logro de resultados en una

aglomeración, sino que se trata de un elemento esencialmente económico, el trabajo es del campo de la economía, no de administración; así mismo, desarrollar una propuesta de distribución de planta de una empresa tampoco cae en el campo de la administración sino en el de la ingeniería industrial; lo mismo vale para un trabajo de pertinencia educativa. En cambio, analizar la estrategia ambiental de una compañía mediana sí cae dentro del campo administrativo (gerencia estratégica). De esta manera, tener claro el objeto de la administración permite mantenerse dentro de los límites de validez disciplinar, lo cual es importante, sobre todo para los estudiantes, con el fin de no perder el tiempo atacando problemas de otros lares.

Por otra parte, el objeto de investigación es el más específico y se refiere a la parte concreta de la realidad que se piensa estudiar, dentro del objeto disciplinar elegido, por ejemplo, si un investigador tiene como objetivo formular un modelo de gestión para empresas pymes, su objeto de investigación es el modelo *actualmente* utilizado por las empresas pymes o, si no hay modelos, las prácticas respectivas, que es la parte de la realidad administrativa que se va a estudiar, la cual se somete a crítica para transformarla en el marco de un paradigma crítico-social. Evaluar el impacto de la formación del talento humano sobre la rotación de personal implica tres variables administrativas muy importantes. la formación, la rotación y el impacto. Y este último posee mayor peso.

En realidad, definir un objeto de investigación permite:

- Delimitar bien el área de trabajo, porque señala la parte de la realidad sobre la cual recae la investigación, o sea, el espacio de trabajo, esto es, concreta el foco y, por tanto, el enfoque. Con este propósito es importante tener clara la realidad del objeto disciplinar sobre el que se trabaja, en nuestro caso, como se ha dicho, son los procesos tendientes a llevar a la gente de una organización al logro de resultados, pero luego hay que delimitar el objeto (específico) de la investigación, que es la faceta de la gestión sometida a análisis o intervención, por ejemplo, la ventaja competitiva de las empresas pymes de Barranquilla, Sao Paolo o Santiago de Chile, los modelos mentales acerca de la competitividad o la relación entre liderazgo y productividad.
- Facilita la definición del tema y, a partir de allí, el desarrollo del marco teórico. El objeto sirve de referente para ir al campo y ver el componente disciplinar que cabe en el marco teórico (contenido); por ejemplo, si el objeto es la ventaja competitiva

de las pymes, el tema incluye la cadena de valor, las competencias esenciales y la teoría de recursos y capacidades. Esto posibilita hablar de tres campos: el marco teórico *amplio*, que es de un nivel superior al que se trabaja; el *intermedio*, que es el objeto de trabajo y el *específico*, que es un subconjunto del intermedio. En el caso que se ha planteado de la ventaja competitiva, el marco teórico cubriría los siguientes aspectos: el campo amplio es la competitividad, el intermedio, la ventaja competitiva y el específico, los conductores de la ventaja competitiva (diferenciación y costos) (Porter, 1980), actividades básicas o de apoyo (Porter, 1985), los recursos y capacidades (Barney, 1991) y capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997). En un trabajo cuyo objetivo es rediseñar el ciclo de servicio de una empresa, el objeto amplio es la gerencia de servicio, el intermedio es el ciclo de servicio y el específico los momentos de verdad.

- Preparar el enfoque del trabajo. Al tener claro el objeto es más fácil el enfoque o abordaje (Hurtado, 2010), de tal forma que el sujeto aclare más su intervención sobre él, por ejemplo, se puede ver el objeto de manera estática o de forma dinámica, concentrar la atención en un punto (reduccionismo) o mirar el todo (sistémico), se pueden mirar las partes (análisis) o el todo (síntesis). Si el objeto no está claro, el investigador se disipa, con consecuencias graves desde el punto de la validez.
- Desarrollar de manera efectiva el diseño metodológico. Cuando se tiene claro el objeto, es más fácil definir el aparataje metodológico, el cual es realmente un plan para develar y entender el objeto, con este fin se pueden determinar las fuentes, unidades de información, las técnicas de recolección y los instrumentos para llevar a puerto el trabajo. Por ejemplo, si se desea entender el comportamiento en el uso del jabón en casas, lo mejor es emplear la observación no participante en el marco de un método etnográfico, pero si se indaga por decisiones en materia de jabón es mejor la encuesta o entrevista.

Mirar el objeto de investigación como parte de la realidad implica una posición ontológica (tal como se ha definido antes, sobre una base real, no epistemológica). Así que dicho objeto puede ser una cosa o un suceso puntual o un proceso. Esto permite examinar en forma estática o de manera dinámica: el objeto se puede apreciar de forma estructural, cuando se refiere a sus componentes e interacciones o puede ser dinámica cuando se examina su evolución en el tiempo. El objeto también puede ser concreto (máquinas, acciones) o abstracto (pensamientos, actitudes, emociones).

Modelo de investigación en las ciencias sociales

En el caso de las ciencias sociales el modelo de investigación recibe una transformación porque la actividad investigativa incluye como elemento esencial una relación entre sujetos (Chanlat, 1994; Giddens, 1984) puesto que se investiga fundamentalmente sobre personas, grupos de personas, organizaciones, redes o la sociedad, todos los cuales se conforman por sujetos. Esto hace que el gráfico del proceso de investigación se transforme (figura 4-3)

Fig. 4-3: La relación sujeto-objeto en las ciencias sociales



Aquí el sujeto 1 es el investigador y el sujeto 2 es el investigado. La introducción de otro sujeto tiene incidencia alta porque, como se comentaba, es posible el diálogo entre investigador y sujeto, lo que nos lleva a la hermenéutica, en la cual puede haber significados explícitos, pero también juega el análisis propositivo.

Esto implica la evidencia de interacciones, por lo que se incluyen elementos como la intencionalidad, el lenguaje, descubrir el sentido o significado y entender los sesgos (Kahneman, 2016) dando cabida a temas como la empatía, la auto referencia, la colaboración y cooperación.

Sin embargo, en este contexto se está pisando el terreno de lo humano que lleva a tener cuidado de no excederse en el tema de la subjetivización porque el hombre

investigado, o el conjunto de hombres interactuantes en la organización, también es parte de la naturaleza, como decía Touraine (2014), y tiene su propia capacidad crítica (Habermas, 1987). Vale la pena, entonces, mencionar los problemas epistemológicos que encuentran tanto el humano estudiado como el sujeto cognoscente.

El sujeto investigador

El sujeto investigador no es pasivo en el proceso de desarrollo del conocimiento. No se remite solo a capturar la realidad, sino que la interviene. Él está presente en cuerpo y alma, con sus intereses, paradigmas, emociones, experiencia, posición política y competencias mentales (también es sujeto). En particular, el investigador usa su capacidad creativa para desarrollar conceptos, elaborar hipótesis, diseñar modelos, estructurar teorías y presentar propuestas de intervención como estrategias, modelos, procesos, rutinas o métodos. Todo esto forma parte de la tarea del sujeto, la cual es adicional al trabajo de descubrimiento que se realiza tradicionalmente por vía inductiva. Como dice Feyerabend (1989) la teoría propuesta por un científico depende de los hechos, la tradición, sus preferencias y prejuicios estéticos.

En forma obvia, la presencia del sujeto tiene implicaciones positivas y negativas. Los aspectos positivos están referidos a la motivación del investigador, relacionada con el interés personal, el cual determina la dedicación y la disciplina. Así mismo está el estilo cognoscitivo, el cual se puede catalogar como intuitivo, razonador o creativo. A su vez los factores negativos son los modelos mentales o paradigmas derivados de la experiencia pasada, del conocimiento acumulado y la participación en el ámbito, los ídolos planteados por Bacon (1989), los elementos inconscientes (obstáculos epistemológicos) de los cuales habla Bachelard (1978) que son barreras grandes al aprendizaje y los mitos, comentados por Pinker (2021). La vinculación a escuelas de pensamiento específicas también crea esquemas mentales rígidos que condicionan la manera de abordar el objeto de investigación, e incluso aquí debe tomarse en cuenta la especialización misma, factores todos que pueden conducir al dogmatismo (Ramírez, et al, 2017).

La motivación del investigador es un aspecto que llama la atención. Es el componente energético del sistema que mantiene la dinámica humana en el trabajo indagatorio. Según la neurociencia esto se relaciona con la gratificación, pues la idea es que la producción científica genera satisfacción, que es el famoso ¡eureka!, lo cual se basa en el hecho de que las áreas de cognición están conectadas con el

sistema límbico, que contiene el principal centro emocional (Ramachandran, 2012), el *accumbens*, ubicado en el centro del cerebro.

El sujeto investigador opera en varias modalidades que se pueden catalogar como *individual*, que es el tradicional, donde se trata de un trabajador intelectual solitario o con escaso contacto con la comunidad científica específica; *en equipo*, donde varios investigadores trabajan de manera cooperada en la misma área geográfica, que es la dominante; *en red* (la nueva) donde se reúnen personas de diferentes áreas geográficas con fuerte apoyo en las TIC; y las *comunidades científicas*, integradas por diferentes personas de diferentes países alrededor de una misma temática con medios de difusión como libros y revistas, eventos científicos como encuentros y congresos temáticos y escuelas de pensamiento, donde se debaten las teorías a la luz de los hallazgos investigativos. Estos niveles no son excluyentes, sino que operan de manera simultánea.

Por otro lado, los investigadores de la economía del comportamiento (Tversky & Kahneman, 1983; Kahneman; 2016; Thaler, 2015) han insistido en que el ser humano en la cognición presenta una serie de sesgos y heurísticos que hacen que no seamos tan racionales como se piensa, aspecto que inicialmente había tratado Freud (1957) y Ana Freud (1946). En particular, las creencias y valores desempeñan un papel muy importante. Dice Kahneman: “pero ni la estadística causal más persuasiva modificará creencias largamente sustentadas o creencias enraizadas en la experiencia personal” (2016, p. 230).

Pero, a pesar de todo, se sabe que el hombre tiene la posibilidad de ser objetivo, incluso con respecto a sí mismo. Ramachandran (2012) sostiene que el hemisferio derecho del cerebro desarrolla esta función, actúa como “un abogado del diablo que nos permite adoptar una opinión imparcial y objetiva (alocéntrica) sobre nosotros mismos” (2012, p. 363). Así que existe la posibilidad de autocritica. Esto es fundamental para un investigador riguroso. Y nos advierta sobre la responsabilidad investigativa y la necesidad de rigor y sistematicidad o, más técnicamente hablando, la búsqueda de la confiabilidad y la validez, lo cual se convierte en un ideal del trabajo científico.

Toda esta reflexión acerca del investigador como sujeto, de todas formas, nos conduce a la conclusión de que no puede haber investigación sin sujeto cognoscente, pensante y sentidor, lo cual reincorpora en el oficio de investigador el ingrediente de subjetividad.

El sujeto investigado

El sujeto investigado (objeto-sujeto) tiene como positivo la posibilidad del diálogo y, por ello, mejora la interpretación, pero también tiene sus implicaciones negativas para la investigación pues inconscientemente o conscientemente puede alterar la información suministrada, sobre todo por la intervención del ego, con sus conductas defensivas y su problema de identidad y autoafirmación. Puede informar sin sentido, para salir del paso, sobre todo cuando el tiempo es escaso, puede sentirse amenazado por la intervención del investigador, la autovaloración personal (Kahneman, 2016) puede conducirlo a darle mayor peso a cierta información relacionada con el desempeño de su organización, tienden a ensalzar sus triunfos o inflar su desempeño y ocultar sus decisiones equivocadas, sobre todo cuando ha realizado inversiones altas (costos hundidos) (Iger, 2019).

El sujeto investigado son individuos, grupos, redes, organizaciones y la misma sociedad a la que pertenece la organización. El hecho es que, como tal, individual o colectivamente, el investigador es influido por el sujeto investigado, como bien lo considera Habermas (2017).

Sujeto-investigador y sujeto-investigado entran en interacción en el proceso investigativo, a través del lenguaje, la cual puede ser débil o fuerte, en un sentido o en doble sentido, frecuente u ocasional, de alta duración o rápida, aspectos que tienen repercusiones para el éxito exploratorio. Interacciones fuertes, en doble sentido, frecuentes y de alta duración poseen mayor impacto para la calidad y creatividad investigativa.

Campo disciplinar

Para realizar su trabajo, el sujeto-investigador se apoya en el campo de su disciplina, que es el conjunto de relatos, narrativas y teorías, y sobre todo estas últimas, que conforman el discurso respectivo. Se entiende por discurso una expresión humana, más o menos estructurada, desarrollada por sujetos pensantes individuales o

colectivos (Ramírez et al, 2017). Las teorías, a su vez, son un colectivo interrelacionado de proposiciones que poseen coherencia lógica y credibilidad empírica, mientras las narrativas y los relatos se refieren a elementos discursivos que poseen menos exigencia lógica que las teorías, pero con significación y justificación epistemológica.

En administración existen teorías reconocidas o debatidas que se deben tener en cuenta, tales como la de la contingencia o situacional, aplicada a la estrategia (Chandler, 1962), la estructura (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1973), el sistema productivo (Woodward, 1988) y el liderazgo (Fiedler, 1965); en competitividad existen los modelos de Porter (1980,1985): estrategia, cadena de valor y diamante (Porter, 1990), los cuales concluyen en enunciados como: si la empresa está en un contexto de amenaza, sin barreras a la entrada, con alta rivalidad y sin poder negociador con respecto a consumidores y proveedores, estará en el peor de los mundos y poseerá un margen bajo, si la compañía no tiene ventaja competitiva según su cadena de valor, tendrá un margen reducido.

Pero también ha tomado auge la teoría de recursos y capacidades (Wernefelt, 1984; Barney, 1991) y, en los últimos años, las capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2009) en relación con la ventaja competitiva, al respecto Teece ha popularizado el enunciado: las capacidades dinámicas libran a la firma del beneficio cero, y los teóricos de los recursos y capacidades sostienen que si la empresa tiene recursos o capacidades raros, valiosos, inimitables y no-comercializables, posee ventaja competitiva que le permite tener una rentabilidad alta. En materia de liderazgo también se han estructurado diferentes esquemas como el clásico (Fayol, 1980; Taylor, 1980): si un director se concentra en el trabajo y las funciones, alcanzará altos niveles de productividad; participativo (McGregor, 1969; Likert, 1969): un líder que otorga participación a sus colaboradores obtiene de sus ellos un alto rendimiento; el situacional, ya mencionado; el éxito de un líder depende de las condiciones en la cual se encuentre; el 5.0 o de la humildad (Collins, 2009): los líderes eficaces tienen poca visibilidad y el transformacional (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006; Montuori, 2018): un líder que trabaja en pro del desarrollo de sus seguidores, alcanza mayores niveles de desempeño, para mencionar unas pocas teorías reconocidas.

Por otro lado, en el campo disciplinar también existen los discursos, que son grandes desarrollos que involucran teorías en controversia en orden sucesivo mostrando una dinámica sujeta a nacimiento y muerte donde se muestra el desarrollo disciplinar

secular. En el discurso se aportan conceptos, proposiciones o hipótesis, desarrollos teóricos, técnicas y metodologías que pueden orientar al investigador en su trabajo de indagación. Todo discurso tiene dos aspectos: los componentes y la dinámica. Unos componentes importantes son los conceptos, juicios y teorías, y las últimas, de acuerdo con Lakatos (2011), tienen núcleo y periferia. El primero tiene los aspectos duros basados en la lógica, mientras que la periferia contiene enunciados con fuerza empírica. Para Quine (1969) las teorías son altamente integradas desde un punto de vista lógico, de tal forma que es imposible someter a contrastación un enunciado aislado. Esto está en línea con el coherentismo, que es una visión integral de las teorías (Dancy, 2012). Por otra parte, todo discurso es dinámico y ese dinamismo es fundamentado en las diferencias y contradicciones que ha señalado ampliamente Kuhn (1962).

Realmente el campo disciplinar está integrado por el discurso respectivo y las relaciones de éste con otros discursos. Ellos son entidades móviles que poseen unas condiciones de aparición, mecanismo de acumulación (gradual) y saltos significativos que anuncian nuevas concepciones. Las relaciones con otros discursos, como fundamento interdisciplinar, se sustentan en la universalidad de la ciencia y la interacción en la comunidad científica general.

En particular, el discurso administrativo ha estado signado por una serie de escuelas y enfoques que se presentan como alternativas para la explicación y comprensión de los problemas de investigación, los cuales pugnan por ganar legitimidad científica. Esta dinámica culmina en la sustitución de algunas teorías por otras o la complementación de unas por las de mayor nivel de generalidad, dialéctica que permite al discurso avanzar hacia mayores niveles de progreso cognitivo.

El discurso administrativo sirve para enmarcar la investigación que se desarrolla en el área, pero para efectos del trabajo investigativo concreto es conveniente considerar también que se pueden apreciar subdiscursos que muestran la dinámica teórica en una rama específica de la disciplina; así, se puede hablar de discurso financiero, de mercadeo, de competitividad, innovación y talento humano, para señalar unos destacados. En una investigación determinada, donde el campo debe ser dominado (lo cual se debe reflejar en la construcción del marco teórico) es importante tener claro los pasos que se deben dar para llevar esto a cabo. Las fases se pueden esquematizar de la siguiente forma:

- Identificar el respectivo subdiscurso
- Estudiar los diferentes relatos o teorías vinculadas al mismo, en lo cual lo mejor es crear clasificaciones o grupos e incluir en ellos a los diferentes autores
- Evaluar la contribución realizada por cada uno de los grupos o autores que conforman el colectivo respectivo, para lo cual se debe tener en cuenta la clasificación de los autores dentro de tres categorías: *creadores*, los cuales proporcionan las innovaciones claves, los *desarrolladores*, quienes amplían y fortalecen los aportes de los pioneros ya sea en avance conceptual o contrastación empírica y los *comentaristas*, los cuales traducen y difunden las teorías elaboradas por los dos primeros. Hay un subgrupo de creadores, los fundadores, que reciben el nombre de clásicos.

Es necesario señalar que, en el campo disciplinar se encuentran otras investigaciones sobre el objeto nuestro que se han realizado ya, las cuales deben ser revisadas para ver qué se ha trabajado y a qué teorías se ha llegado o qué se ha develado del objeto de investigación, ello entra como parte del marco teórico y debe ser reportado junto a la revisión bibliográfica.

Igualmente es necesario tener en cuenta el estatuto de la administración como disciplina de acción, que se alimenta de otras disciplinas, e incluso, la importancia de éstas varía con el tiempo. Hoy se requiere mayor adaptabilidad organizacional y, por ello, la administración debe basarse más en disciplinas como la antropología, la política, biología y el diseño (Hamel, 2012).

Comunidad científica

La investigación también tiene un importante componente social en la medida en la cual se forman grupos, redes y escuelas que llevan a cabo programas de investigación con colaboración o cooperación (coo-colaboración), los cuales se integran a eventos científicos y reuniones informales donde se debaten las diferentes narrativas, teorías y métodos de investigación.

Las comunidades son instancias importantes del ámbito donde los actores principales son los científicos, y concurren diferentes escuelas como aglomeraciones de personas que siguen una orientación determinada (generalmente bajo el liderazgo de uno o varios científicos) y propagan las tesis planteadas. Además, las comunidades fijan el estándar de investigación y publicación, a los cuales los investigadores deben

someterse, que actúan como normas de comportamiento similares a las establecidas por la sociedad para regular el comportamiento individual (Habermas, 2017), y estos colectivos también sirven para realizar las contrastaciones primeras de las propuestas teóricas que realizan los científicos, previas al sometimiento a la realidad natural o social. Ellas también fijan un simbolismo especial que es el lenguaje científico concreto, semántica que debe ser dominada por los investigadores para poder interactuar en la comunidad.

En administración son muy comunes las escuelas clásica, humanista, contingente y la de recursos y capacidades. Se ha resaltado el valor de ellas como generadoras y evaluadoras de teorías y, efectivamente, sirven para realizar contrastaciones que permiten falsar o aprobar eventualmente propuestas teóricas; sin embargo, por el efecto paradigma puede suceder que la comunidad acepte una teoría-moda que no necesariamente tiene contundencia investigativa (Abrahamson, 1999). Muchas teorías han tenido un reconocimiento alto en un momento determinado y luego decaen, como sucedió con el esquema matricial de organización o la reingeniería. De allí que se deba tener presente que la única contrastadora definitiva es la realidad empresarial. No obstante, desde el punto de vista de un trabajo investigativo concreto, se debe acudir al ámbito para estar al día en el tema del objeto de estudio (discurso) y recibir la crítica especializada. Las personas y los grupos de una comunidad científica desarrollan programas de investigación (Lakatos, 2011) los cuales son conjuntos de proyectos relacionados temáticamente que tienen, por tanto, un ingrediente científico-social.

Las comunidades científicas también juegan un papel importante en la contrastación de teorías porque ellas establecen estándares metodológicos a los cuales deben sujetarse los investigadores, de tal forma que son el fundamento de la legitimación del trabajo científico. Allí se trazan normas y se validan prácticas que restringen el quehacer indagativo.

Una instancia importante de este ámbito son los eventos científicos, donde se presenta el estado del arte de la investigación y se debaten los diferentes hallazgos que genera el trabajo de pesquisa; se trata de congresos, simposios, foros, mesas redondas, conversatorios, reuniones informales y otros tipos de formatos colectivos donde acuden los científicos destacados para realizar sus planteamientos nuevos o para defender sus teorías y recibir las críticas respectivas. En este sentido, el ámbito es una fuente importante de conocimiento tácito.

Desafortunadamente en nuestro medio colombiano la comunidad científica en administración ha estado muy poco vertebrada, ha tenido un papel más bien hermenéutico que nos lleva a comentar teorías desarrolladas en la comunidad internacional y, a lo sumo, se han tratado de aplicar modelos de otros países para entender nuestra realidad, en el marco de una especie de investigación aplicada: como no existen teorías propias, no hay incentivos para participar o estructurar una comunidad. Alrededor de los años 80, con el auspicio del ICFES, hubo una dinámica interesante que abrió la perspectiva de una comunidad colombiana de administración, pero luego se fue desvaneciendo esta iniciativa, pero existen eventos realizados localmente con ambición internacional que sirven de base para construir una comunidad.

En una colectividad científica se desempeñan diferentes roles, los cuales se mencionaron arriba: creadores, desarrolladores y comentarista. Los primeros desempeñan un papel fundamental. Vale la pena señalar que los principales creadores de administración se pueden apreciar en la tabla 4-1:

Tabla 4-: Los creadores en el discurso administrativo

Creador	Contribución
Taylor	Aplicación de la razón práctica al estudio del trabajo
Fayol	Determinación de las funciones administrativas, conceptualización acerca del carácter de la administración
Mayo	Papel del trabajo grupal y la participación en la productividad
Weber	Descubrimiento de la organización burocrática
Drucker	Creación de la Administración por Objetivos (APO), organización de conocimiento, gerencia, entorno y estrategia innovadora
Argyris	Aprendizaje organizacional
Porter	Entorno competitivo, cadena de valor, ventaja y estrategias competitivas
Barney	Teoría de recursos y capacidades
Teece	Descubrimiento de las capacidades dinámicas
Freeman	Modelo de los <i>stakeholders</i>

La tecnología en la investigación

El sujeto o sujetos investigadores tienen unos recursos muy importantes en el reservorio tecnológico para llevar a cabo su trabajo, el cual incluye en primer término un componente duro como los aspectos locativos, equipos y herramientas, tales como

laboratorios, instrumentos especiales como cámaras, grabadoras y computadores, pero así mismo se integran aspectos suaves como procedimientos y programas que facilitan el procesamiento de datos. Al respecto se pueden mencionar los paquetes estadísticos de análisis de contenido y la inteligencia artificial. Incluso la misma metodología de investigación y las técnicas de recolección de datos e información deben ser incluidos en este componente de la relación sujeto-objeto (sujeto).

La contrastación

Como se ha visto, el momento dos (deductivo) de la relación sujeto-objeto (sujeto) mostrado en las figuras 4-1 y 4-2 es clave en la actividad de contrastación de una creación intelectual, ya sea un modelo, una pauta de actuación o una teoría. Efectivamente en él se llevan estos elementos a características observables que se expresan en proposiciones empíricas que se pueden contrastar frente al objeto de investigación. Se parte de una teoría que se desea contrastar, compuesta por una o varias proposiciones y de ella se deducen enunciados de carácter observables que sirven para falsarla o corroborarla (Popper, 1977). Precisamente las investigaciones deductivas poseen este enfoque: de enunciados abstractos (teóricos), se deducen hipótesis, de ellas, se determinan las variables y estas se operacionalizan para hacer las hipótesis contrastables y, a través de los instrumentos de recolección, se acopia la información específica para su debida contrastación. De hecho, esta es la forma como generalmente opera el método científico tal como se aplica en los trabajos de maestría o las tesis doctorales, donde primero se revisa el campo (revisión bibliográfica o de antecedentes), se diseñan modelos, se conforman hipótesis que se operacionalizan para llegar a los indicadores que se reflejan en los instrumentos usados para recoger la información que falsea o valida lo planteado, lo cual, a su vez (momento inductivo), puede implicar la modificación o abandono de la teoría designada. Un desarrollo acorde con la propuesta que se viene planteando se puede expresar en los siguientes términos:

1. Acudir al campo para examinar el discurso o subdiscurso respectivo
2. Construir un modelo, una teoría o propuesta de aplicación
3. Llevar esta teoría a términos concretos (proposiciones observables) o acciones precisas
4. Contrastar empíricamente

5. Decidir sobre la vida científica de dicha teoría o la factibilidad de la acción

Esta vía se ubica en el momento 2 (deductivo) y admite la intervención de otros investigadores del ámbito (comunidad científica) que pueden construir teorías alternativas o contrastar la que está en discusión, pero también se puede aplicar el ciclo por la vía inductiva (momento 1). En este caso se preparan los instrumentos con los cuales se aborda la realidad, se aplican y con la información así obtenida se construye la teoría o propuesta de acción. El ciclo se completa con una contrastación de la teoría (Momento 2, figura 4-1) que puede ser por el investigador u otros investigadores pertenecientes al ámbito.

Instrumentos

El trabajo investigativo tiene como centro la recolección de la información, lo cual se hace mediante los instrumentos respectivos, que son los medios fundamentales de trabajo. Precisamente la construcción de instrumentos es un aspecto central desde el punto de vista del objeto porque la medición o apreciación respectiva se hace con miras al mismo, así que el instrumento debe corresponderse con el objeto (sujeto) (Esto es lo que se denomina validez del instrumento). Los temas de trabajo, las variables implicadas y las preguntas que deben incluirse son puntos importantes que están íntimamente relacionados con el objeto y marcan la relación sujeto-objeto (sujeto). Sin embargo, este es un problema más bien técnico. Por ello, no debe olvidarse que, como dice Ramachandran, el gran neurocientífico del cerebro dividido: “el motor de la ciencia ha de ser la duda, no la metodología” (2012, p. 24)

Para finalizar, es necesario examinar la relación sujeto-objeto (sujeto) desde un punto de vista dinámico, el cual consiste en ver los dos momentos como parte de una actividad (investigativa) o proceso. En realidad, de verdad, cuando se realiza una investigación, el sujeto puede arrancar de cualquier punto, pero debe pasar por ambas instancias. Así, uno puede comenzar por la realidad particular investigada (objeto), desarrollar un modelo con base en ello (momento inductivo) y luego volver a la realidad para comprobar si el modelo es válido (momento deductivo). Pero así mismo se puede construir un modelo teórico y luego contrastarlo con la realidad (momento deductivo) y, finalmente, hacerle, con base en los hechos, ajustes necesarios (modelo inductivo). Esto es lo que puede denominarse una concepción dialéctica del proceso de investigación.

Referencias

- Abrahamson, E. (1999, enero) Moda de gestión. *Revista de la Academia de Gestión*. 21(1)
- Bacon, F. (1989) *Novun Organum*. Madrid, Sarpe
- Bachelard, G. (1978) *La formación del espíritu científico*. México, Siglo XXI
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 17: 99-120.
- Bass, B. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1), 9-13
- Bass B. & Riggio R. (2006) *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum, Mawah
- Berkeley, G. (1992) *Tratado sobre los principios del conocimiento humano*. Madrid, Alianza Editorial
- Burns, T. & Stalker, C. (1961) *The Management of Innovations*. Londres, Tavistock,
- Collins, J. & Porras, J (1995) *Empresas que perduran*. Bogotá, Norma
- Collins, J. (2009) *Empresas que sobresalen*. Bogotá, Norma
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure*. Cambridge, MIT Press.
- Chanlat, J. (1994) Hacia una antropología de la organización. : *Gestión y política pública*, 3 (2):317-364
- Dancy, J. (2012) *Introducción a la epistemología contemporánea*. Madrid, Tecnos
- Drucker, P. (1985) *Innovation and entrepreneurship*. New York, Harper, and Row
- Fayol, H. (1980) *Administración industrial y general*. Buenos Aires, El Ateneo
- Feyerabend, P. (1989) *Límites de la ciencia: Explicación, reducción y empirismo*. Barcelona, Paidós
- Thaler, R. (2015) *La psicología económica*. Bogotá, Planeta
- Fiedler, F. (1965, September) Engineering the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 43(59), 115–122.
- Freud. S. (1957) Repression. In Strachey, J. *The standard edition of the Complete Works of Sigmund Freud*. London, Hogarth Press.
- Freud, A. (1946) *The ego and the mechanisms of defense*. New York,

International Universities Press.

Giddens, A. (1984) *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires, Amorrortu,

Habermas, J. (1987). *The Theory of Communicative Action*. Boston, Beacon

Habermas, J. (2017). *La lógica de las ciencias sociales*. Madrid, Tecnos

Hamel, G. (2012) *Lo que importa ahora*. Bogotá, Norma

Hegel, G. W. F. (1984) *Lógica*. Barcelona, Orbis

Heráclito. (1985). *La sabiduría presocrática* Madrid, Sarpe

Hurtado, J. (2010) *Metodología de la Investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas, Qurion

Iger, R. (2019) *The Ride of the Lifetime*. Penguin

Juran, J. (1990) *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, Díaz de Santos

Kahneman, D. (2016) *Pensar rápido, pensar despacio*. Bogotá, Penguin

Kant, I. (1998) *Critics of Pure Reason*. Oxford, Oxford University Press

Khun,T. (1962) *The Structure of the Scientific Revolutions*. Chicago, Chicago University Press

Ladrón de Guevara, A., Varela, A. & Castro, M. (2020) *Análisis de la resiliencia organizacional en el Club de Leones “Monarca” en la ciudad de Barranquilla*. Barranquilla, Universidad Simón Bolívar

Lakatos, I. (2011) *Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales*. Madrid, Tecnos

Lawrence, P. & Lorsch. J. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona, Labor

Likert, R. (1969) *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao, Deusto.

Mead, G. (1999). *Espíritu, persona y sociedad: desde el punto de vista del conductivismo social*. Barcelona, Paidós Ibé

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill.

Montuori, A. (2018) Chapter: *Transformative Leadership*. Transformative Leadership View Project California Institute of Integral Studies

Pinker, S. (2021) *Racionalidad: Qué es, por qué escasea y cómo promoverla*. Barcelona, Planeta

Platón (1987) *Platón, Obras completas*. Madrid, edición de Patricio de Azcárate, tomo 5

Porter, M. (1980) *Competitive strategy*. New York, The Free Press

- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*. New York, The Free Press
- Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York, The Free Press
- Popper, K. (1974) *Conocimiento objetivo*. Madrid, Tecnos
- Quine, W.V.O. (1969) *Epistemology Naturalized. Ontological Relativity and Other Essays*, New York, Columbia University Press.
- Ramachandran, V. (2011). *The Tell-Tale Brain*. Norton
- Ramírez, C., Lopera, J., Zuluaga, M. & Ortiz J. (2017). *El método analítico*. Bogotá, San Pablo
- Thaler, R. (2015) *La psicología económica*. Bogotá, Planeta
- Taylor, F. (1980) *Principios de la administración científica*. Buenos Aires, El Ateneo
- Teece, D.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533
- Teece, D. (2009). *Dynamic Capabilities*. Oxford, Oxford
- Touraine, A. (2014). *Crítica de la modernidad*. México, Fondo de cultura económica
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1983). *Extensional Versus Intuitive Reasoning. The Conjunction Fallacy in Probability Judgment*. *Psychological Review*. 90(4), 293-315
- Varela, C. (2022) *DiversIQ: Cómo entender y medir la diversidad en las organizaciones*. Bogotá, Planeta
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resources-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal* 5(2), 171-180
- Wittgenstein, L. (1994). *Tractatus Logico-philosophicus*. Barcelona, Altaya
- Woodward, J. (1988) *Management and Technologies*. London, Her Majesty's Printing Office.

Capítulo 5.

LAS FUNCIONES Y OPERACIONES DEL CONOCIMIENTO

Es indudable que el conocimiento ha sido un tema central en la filosofía, en las ciencias, en la psicología y en la neurociencia, y, aunque la nueva epistemología insiste en que el tema central es la justificación teórica (Dancy, 2012), el tópico del conocer continúa siendo central. En general, frente al tema, existen dos grandes escuelas: la *realista*, que sostiene que todo conocimiento pasa por los sentidos y la *constructivista* que mantiene que el conocimiento es una actividad humana donde el pensamiento es activo. Esta distinción proviene del mismo Kant (1998), quien estableció dos tipos de conocer: el a posteriori y el a priori. Pero también se distingue el conocimiento común del conocimiento científico e incluso, se puede hablar de conocimiento sensorial frente al conocimiento abstracto.

De la misma forma, se ha reconocido que históricamente hay dos grandes épocas de avance en materia de conocimiento: primero fue el *demostrativo*, el cual se basó en la lógica como criterio de verdad, y fue ampliamente usado por los griegos y por el mismo Descartes (2010); y luego, a partir de la introducción del método científico por Bacon (1989), se postuló como base el conocimiento *empírico*, el cual, al final, ha sido determinante por el arrollador dominio de la ciencia en la modernidad.

Pero en los últimos tiempos ha surgido un debate acerca de las posibilidades del conocimiento avanzado, y se ha dicho que no se agota con el método y la objetividad, sino que es necesario asumir otras formas como la experiencia vivida, lo cual se plantea en la fenomenología, procedente de Husserl (2012) y Heidegger (2017). En este sentido, también el discurso de la postmodernidad ha sido crítico frente a la potencialidad cognoscitiva de la ciencia, especialmente por la insistencia en la racionalidad que caracteriza esa etapa de la sociedad. Gadamer (2012) ha agregado un elemento más al debate pues sostiene que el conocimiento también se desarrolla en la interacción con las demás personas, así que hay que mirar el conocer como producto social, una especie de co-conocimiento.

Tomando en consideración esta discusión, se puede plantear que, en lo que respecta al pensamiento en profundidad, que permite entender la constitución y dinámica de las cosas, se pueden señalar los siguientes conductores:

- La reflexión, que incluye la del investigador y la realizada con los demás, en un trabajo colaborativo o cooperativo
- El enfoque, que es de interés porque es la forma cómo la mente y el sistema nervioso se acondicionan para entender bien el objeto. Además, él orienta la atención y otorga relevancia.
- El método, que es clave porque involucra las herramientas y procesos empleados para aproximarse al objeto.

Funciones mentales

Para su supervivencia y crecimiento, con base en el conocimiento, el ser humano ha desarrollado una serie de facultades mentales que les han servido para afrontar los avatares del medio. Estas ayudas son:

Memoria. Es el gran reservorio de la mente, donde se guardan datos, lenguaje, conocimientos, emociones, sentimientos y procesos y se ponen al servicio del hombre cuando se necesitan, para elaborar juicios, modelos, imágenes, relatos, narrativas, estrategias o teorías. Para su recuperación es necesaria la evocación, una función básica para acceder al conocimiento acumulado. La memoria es más interna que externa. Como se comentó antes, hay diferentes tipos de ella, pero se pueden destacar la *operativa*, la cual almacena la información que se requiere en el momento de pensar, la *procesual* que sirve para guardar cosas en movimiento (paradigma dialéctico), la *semántica*, que acumula el significado y la de largo plazo que es la base de la biografía. Esta facultad alimenta las otras, en especial, es fundamental para la razón y la imaginación a las cuales les suministra información interna para su trabajo.

Percepción. La percepción es una función que media entre los sentidos y la mente y tiene como características importantes que es inmediata, trabaja en bruto, sin pulimento, cognoscitivamente es no orientada y tiene riesgo. Pero es valiosa por su proximidad a lo real, especialmente en lo que se refiere a la verdad. Para su trabajo, la percepción requiere de algunas operaciones mentales como la atención y la observación. El enfoque, como auxiliar de la investigación, dirige la percepción

para observar o inquirir lo relevante para el trabajo. La percepción es más externa que interna y tiene flexibilidad para acomodarse a los objetos analizados, como dice Reinoso-Carvalho: “este es un proceso sofisticado de construcción activa de conocimiento” (2021, p.22). Pero se acompaña de la tecnología para aumentar su potencia como en el caso de los sensores.

La percepción proviene de diferentes fuentes: la fisiología, con todo el aparato sensorial que conecta con la realidad; la experiencia pasada (adquirida a lo largo del tiempo) que sirve de guía para percibir, y la perspectiva, generada por lo aspiracional, mirando el futuro (Habermas, 2017) que es la base para la proyección vital.

Intuición. Es inmediata, automática, difusa y su fundamento cerebral es inconsciente, con un profundo origen evolutivo. Se pone en duda su base para la verdad, aun cuando la neurociencia ha demostrado que las decisiones intuitivas son positivas (Damasio, 2011; Barq, 2017; Burnett, 2018). Se diferencia de la percepción en que es más interna que externa.

La intuición es valiosa para la ciencia, a pesar de que se insiste mucho en la razón. Todo trabajo científico comienza por sospechas o corazonadas, las cuales dan origen a presunciones que se convierten en hipótesis cuando se racionalizan, se piensan y son sometidas a reflexión. Pero estas corazonadas y sospechas no son definitivas, son provisionales desde el punto de vista cognitivo. En la disciplina administrativa también suele suceder que estamos sometidos a premuras y urgencias que conducen a los ejecutivos a tomar decisiones con la información disponible, su experiencia y su intuición.

Razón. La verdad es que venimos al mundo preparados para realizar inferencias. Nuestro cerebro prefrontal izquierdo tiene la capacidad de hacer deducciones (Gazzaniga, 2005; Llinás, 2001; Goldberg, 2015), sean cotidianas o científicas, incluso esto se evidencia en el conocimiento común. En realidad, de verdad, todo el mundo narra o relata. Si el equipo deportivo preferido pierde, siempre habrá una explicación de por qué eso sucedió, cada hinchista elabora su “teoría” o relato de las causas involucradas, estas son las narrativas.

Se trata de una función procesual que consume tiempo y energía y requiere datos e información para su trabajo. Puede ser de dos tipos: *pura*, cuando se abstrae de la realidad para usar solo la lógica, con extremo derecho en la axiomática, o

práctica, cuando se basa en la realidad y la utilidad. Esta última es la más utilizada en administración. Y es la gran factibilizadora, pues determina si una acción será efectiva o no, se responsabiliza de la relación

acción → resultado

La razón también puede dividirse en metafísica cuando se basa en la lógica formal, con una visión estática, y dialéctica, cuando se fundamenta en la dinámica, concentrándose en la genealogía y el desarrollo de las cosas, lo cual permite una mayor comprensión y explicación de los hechos y cosas.

A través de la contrastación de juicios y teorías, la razón define patrones exitosos que se vuelven fijos, aplicables de manera reiterada una vez se elaboran rutinas, algoritmos o PAF (patrones de acción fija, como los denomina Llinás, 2003), pero no se pueden ajustar a nuevas circunstancias del contexto, las cuales exigen nuevas respuestas. La razón es fundamentalmente evaluadora y tiene mucha responsabilidad en la determinación de la calidad del conocimiento, ya sea por el criterio de verdad o de aplicabilidad. En la metodología interviene con fuerza en la determinación de la confiabilidad y validez de investigación.

Pero el problema que se plantea en materia de desarrollo de la epistemología es que se ha sobrevalorado la razón como función mental (logocentrismo, Derrida, 1971), lo cual tomó impulso a partir de la fuerte incidencia de los filósofos griegos racionalistas, especialmente Sócrates, Platón y, sobre todo, Aristóteles, quien le dio una fuerte empuje a la lógica (Aristóteles, 1982) y desarrolló la demostración como eje del conocimiento. Y en esta tarea mucho se le debe también a Descartes. Pero posteriormente, Bacon (1902) también insistió en la razón desde el punto de vista del método científico empírico. La verdad es que la mayoría de los filósofos han sido fuertes racionalistas y los grandes sistemas han sido estructurados por ellos. Incluso no han faltado intentos de racionalizar la creación de conocimiento como en el caso de Pierce (1992) quien introdujo el término abducción para ofrecer una alternativa racionalista a la generación de conocimiento, distinta de la inducción y la deducción.

Imaginación. Como función mental del hombre que es, la imaginación tiene un papel que desempeñar en el desarrollo vital del ser humano, que es el de enfrentar situaciones nuevas del contexto. Cuando el entorno del ser humano cambia, por cualquier motivo, tiene que haber un reajuste o reacomodamiento (Piaget, 1979), el

cual no puede ser realizado solo por la inteligencia pues ésta únicamente establece relaciones causa-efecto o de acción-resultado y valora desde el punto de vista lógico (demostración) o práctico (eficacia), por ejemplo, mediante la medición del impacto del cambio que se está realizando. Solo la imaginación promueve asociaciones y desplazamientos necesarios para lograr nuevas formas de actuación.

Desde un punto de vista evolutivo, la imaginación tiene mucho que ver con el desarrollo de nuevas características en los individuos y las especies para adaptarse al ambiente, es la responsable de la generación de alternativas diferentes a las formas convencionales o dadas de relacionarse con la naturaleza y la sociedad. Por ello, cualquier epistemología creativa debe estar fundamentada en la epistemología evolutiva.

Lo cierto es que la imaginación es realmente poco conocida, aunque es muy mencionada, y a menudo se le confunde con otras funciones mentales como la intuición (Bergson, 2007) o la percepción (Kant, 1998; Ricouer, 2008). Todavía es más frecuente que se le asimile a la inteligencia e incluso que se considere como una parte de ésta. La forma de operación de la facultad que se está estudiando en sí misma ha sido escasamente entendida, pero sí se ha avanzado bastante en el análisis de su despliegue instrumental tendiente a la estimulación de la creatividad, es decir, ha existido una gran preocupación por el proceso de creación y el desarrollo de técnicas de creatividad. Incluso esta arista técnica fue exhibida por la primera generación de teóricos del campo como Guilford (1966), Gordon (1989) y Osborn (1953) quienes trabajaron métodos conocidos como la analogía y la lluvia de ideas.

Muchos trabajos se han aplicado a comprender la imaginación en el niño, sobre todo a través del juego (Jiménez, 1998) y en la neurociencia se ha tratado de ubicarla en el cerebro, por ejemplo, en la teoría bi-hemisférica se le da espacio en el hemisferio derecho, también se le radica en la zona pre-frontal; otros (Llinás, 2003) consideran que la asociación es una tendencia general del cerebro por lo que la imaginación estaría en toda la estructura cerebral. Sin embargo, son casi desconocidos trabajos que analicen la operación de la imaginación como función mental.

La imaginación tiene en la vida del ser humano un papel muy preciso. Sucede que a menudo el hombre se tiene que enfrentar a nuevos hechos externos, para los cuales no se pueden utilizar los patrones fijos desarrollados por la inteligencia en

el pasado. Mediante la imaginación se inicia el proceso que conduce a la creación de una nueva forma de comportamiento. Por ello, esta función mental se basa en la relación (Luhmann, 2013), la asociación y el desplazamiento, en búsqueda de nuevas alternativas. Planteado en términos darwinianos, por la imaginación comienza el desarrollo de las nuevas características o competencias que los seres humanos debemos adquirir para enfrentar los cambios del contexto, las cuales pueden llevar años para su consolidación; de allí que esta función sea de gran interés desde el punto de vista del cambio y la innovación.

De lo anterior se deduce que la imaginación está presente en todo ser humano, es una condición de especie, pero también es verdad que los seres humanos no la tenemos en la misma proporción, así como tampoco la inteligencia, la memoria o cualquier otra función de pensamiento. De ello se colige que el campo disciplinar en el que se mueve el individuo no puede determinar el nivel de creatividad de una persona como equivocadamente sostiene Csikszentmihalyi (1998). La elección del campo de aplicación por parte de un individuo depende de sus preferencias personales y, luego de que él es elegido, allí se aplica la imaginación, pero de ninguna manera el contenido determina el nivel de creatividad. Y, como se comentó arriba, tampoco la afectividad debe confundirse con la creatividad, que es el despliegue de la imaginación o la puede disparar, pero no es generadora en sí misma.

Sin embargo, también es cierto que la imaginación no trabaja in abstracta, requiere información, así que para resolver un problema específico hay que recabar en el tema: sin campo disciplinar, no hay imaginación que valga, pero el trabajo creativo no muere en el campo.

Igualmente es innegable que el potencial creativo que reside en la imaginación puede ser actualizado y desarrollado a través de la práctica; de hecho, se habla de plasticidad como la propiedad del cerebro de cambiar por interacción, para afrontar transformaciones del entorno (Bueno I Torrences, 2016). De esta manera, la capacidad imaginativa viene dada por aspectos genéticos, la dotación natural de imaginación (Henderson, 2010), y la estimulación que recibimos para su aplicación.

Kahneman (2012) sostiene que la cognición se desarrolla mediante la asociación de ideas, pero esta asociación no se presenta como pensaba Hume (2007) quien las veía como relaciones bilaterales y lineales, sino que se ofrecen como complejidad,

donde una idea evoca otro haz de ideas. Se comentó que, para su desempeño, la imaginación posee varias operaciones como la prospección, el desplazamiento, la simbolización y la combinación.

La prospección permite salir del presente y visualizar el futuro, el desplazamiento facilita la búsqueda de alternativas frente a lo convencional, la simbolización sirve para crear signos o convenciones y la combinación integra en una unidad diferentes cosas que existen en la actualidad para lograr una nueva, estas subfunciones permiten al individuo y a la organización lograr cosas nuevas como productos, servicios, estrategias, prácticas, estructuras y sistemas que facilitan navegar en los vaivenes del medio. En psicoanálisis, la simbolización se reconoce como una operación básica, como sostenía Winnicott (2005). Se acepta que el hemisferio izquierdo del cerebro posee la simbología verbal y escrita, y el derecho, en especial el lóbulo temporal derecho, tiene que ver con elementos de dibujo (Gazzaniga, 2005). En fin, la combinación genera novedades asociando ideas existentes.

La percepción y la razón están bastante vinculadas con la imaginación pues al estar conectadas con la realidad hacen que los desarrollos creativos sean más eficaces, participan de manera fuerte en las pruebas de productos innovadores y buscan el fortalecimiento de la aceptación social de las innovaciones (Goldberg, 2018) y en el caso de la empresa, el consentimiento de los clientes. La percepción es clave por su conexión con lo sensible, que aproxima a la factibilidad y la razón, por su orientación explicativa y práctica.

En la neurociencia se han develado las funciones operativas del conocimiento, las cuales se ubican en el lóbulo prefrontal izquierdo para la razón, las cortezas sensoriales para la percepción, la base cerebral para la intuición, la red por defecto para la imaginación y las cortezas de asociación y la plasticidad para la combinación.

En la tabla 5-1 se puede observar la función vital que desempeñan las diferentes dimensiones mentales.

Tabla 5-1: Papel de las funciones mentales

Función	Papel vital
Memoria	Fija la autobiografía, la dependencia del camino y la historia
Razón	Evalúa desde el punto de vista lógico y práctico
Intuición	Responde en condiciones de urgencia
Imaginación	Busca alternativas de acción
Percepción	Nos conecta con la realidad externa

Relaciones entre las funciones

En el conocer, las funciones mentales se integran para tener un mejor entendimiento del mundo: la memoria y la percepción suministran información que procesan la razón y la imaginación. La razón comprueba si la intuición tiene piso real y evalúa el producto creativo, pero la imaginación necesita de la reflexión que desarrolla la razón para que se realice la incubación y luego, se genere, en el proceso de iluminación, idea nueva, en bruto, y pasa a ser pulida por la razón práctica.

También se deben examinar las relaciones que tienen las funciones mentales con otras dimensiones humanas. Así, se ha estudiado la incidencia de lo emocional sobre lo racional, la cual puede ser positiva como en el caso del marcador somático de Damasio (2010), un elemento disposicional de base emocional que nos permite presumir comportamientos en los demás. Así, sentimos cuando alguien nos miente o nos prevenimos frente a gente que pueda hacernos daño, también desconfiamos de los extraños. Así mismo, la razón ejerce control sobre la emoción. Todo esto se realiza neuralmente por la intermediación que realiza el tálamo entre el lóbulo prefrontal izquierdo, donde reside lo racional, y el sistema límbico, asiento de lo emocional.

Lo emocional también participa en la imaginación grupal u organizacional por su conexión con el relacionamiento, indispensable para la creación colectiva. También se aplica a lo creado por la imaginación para poder llevarlo a cabo en un contexto de innovación, pero la voluntad es central para accionar las ideas nuevas y aportar la disciplina y la perseverancia necesarias para la ejecución en condiciones de riesgo. Por supuesto, nada puede ser realizado sin el componente fisiológico, pero también actúa la estética con fines de aceptación social (y de mercado) y la ética, que coloca límites a la creación y orienta la realización en términos de innovación.

Experiencia

Ella proviene de dos mecanismos: el contacto con los objetos, usando las facultades mentales, y la interacción, o contacto con otros humanos, la cual genera la comunicación (experiencia comunicativa, Habermas, 2017). Estas dos experiencias aparecen en la acción administrativa, pero domina la comunicación, por la base humana de una organización.

La experiencia puede ser sensible, cognitiva, psicológica, moral o estética. La sensible proviene de la vía perceptiva; la cognitiva, mediante el uso de las otras funciones mentales, como la intuición, la razón y la imaginación (experiencia creativa); la psicológica procede de la ruta emocional o actitudinal. La experiencia moral se enmarca en lo social como medio de convivencia, y se refiere al cumplimiento de normas y valores colectivos. Mientras que la estética surge del ingrediente artístico que se centra en la belleza como una preferencia humana.

La experiencia también puede ser personal, cuando es percibida por introspección o análisis o sentimiento propio externamente influido; interpersonal, cuando se conecta con otros individuos; grupal, por interrelación en un medio colectivo pequeño; o en red, cuando es percibida por vía colectiva amplia en nodos definidos.

En la experiencia, la acción se desarrolla mediante la siguiente dinámica: primero se presentan las condiciones que contienen el contexto en el cual se desarrolla la experiencia, luego se presenta el estímulo que la promueve, aparece luego el comportamiento frente a los otros en un campo de interacción y todo esto conduce a los resultados.

Pensamiento común y pensamiento científico

Ha sido establecida una diferencia entre estos dos tipos de conocimiento, las cuales se puede ver en la tabla 5-2.

Tabla 5-2. Diferencia entre pensamiento común y científico

Pensamiento común	Pensamiento científico
Aparente o superficial	Profundo
Intuitivo	Racional
Simbólico	Discursivo
Tentativo	Justificado
Inmediato	Procesual
Con base inconsciente	Consciente

Pero en realidad la base del pensamiento de un humano es la misma: la herencia, el cerebro y, en general, el sistema nervioso, la experiencia y la sociedad, por vía de aprendizaje. Incluso hay parte del conocimiento que no pasa por la conciencia. Hay que señalar que el conocimiento común está siendo rescatado en la investigación, en especial, por los lados de la fenomenología, la hermenéutica y el construccionismo social. Además, él participa como insumo importante en las entrevistas o grupos focales y es reelaborado en la fase de análisis de resultados en una investigación. Y sobre él se desarrolla la labor investigativa.

Respecto del conocimiento hay que tomar en cuenta que, por ser humano, está sometido a sesgos, dificultades, falacias (Pinker, 2021) y errores. Muchos autores han mencionado estas fallas del conocer. Kahneman (2016) y Thaler (2015) han encontrado que hay muchos sesgos y heurísticos en la toma de decisiones como el peso mayor de aquello donde nos hemos implicado (una especie de ley de arrastre), darle más valor a la información presente, la autovaloración, el efecto halo y otros. Y, como se dijo, Bacon habló de ídolos (1989), mientras Bachelard (1978) introdujo el concepto de obstáculos epistemológicos. También Senge relievó el papel que desempeñan los modelos mentales, creencias y estereotipos, el pensamiento lineal y el reduccionismo, los cuales, a la hora de la verdad, pueden pesar más que los argumentos o las evidencias que se puedan aportar al tomar una decisión o juzgar un comportamiento, por ejemplo, la preferencia por un colaborador nos lleva lejos de considerar sus defectos o juzgamos mal a uno de buen desempeño que no nos cae bien. De la misma manera, Morin (2011) nos advertía sobre la tendencia a simplificar, cuando el mundo es realmente complejo, y Argyris (2000) descubrió las rutinas defensivas en la toma de decisiones en grupo.

Referencias

- Argyris, Ch. (2000). Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos. En: Harvard Business Review. Bilbao, Deusto
- Aristóteles (1982) Tratados de lógica (Organon). Madrid, GREDOS
- Bacon, F. (1989) Novun Organum. Madrid, Sarpe
- Bachelard, G. (1978). La formación del espíritu científico. México, Siglo XXI
- Bargh, J. (2017) Before you Know it: The Unconscious Reason We Do What We Do. New York, Touchstone
- Bergson, H. (2007) La evolución creadora. Buenos Aires, Cactus.
- Bueno I Torrences, D. (2016) Cerebroflexia. Barcelona, Plataforma
- Burnett, D. (2018) The Happy Brain: The Science of Where Happiness Comes From, and Why. Guardian Faber
- Csikszentmihalyi, M. (1998) Creatividad. Barcelona, Paidós.
- Dancy, J. (2012) Introducción a la epistemología contemporánea. Madrid, Tecnos
- Damasio, A. (2010) Y el cerebro creó al hombre. Barcelona, Destino.
- Damasio, A. (2011) El error de Descartes. Barcelona: Destino
- Derrida, J. (1971) Gramatología. México, siglo XXI
- Descartes, R. (2010) Discurso del método. Madrid, Espasa-Calpe,
- Jiménez, C. (1998) Pedagogía de la creatividad y de la lúdica. Bogotá, Magisterio
- Gadamer, H. (2012) El giro hermenéutico. Madrid, Cátedra.
- Gazzaniga, M. (2005) Tale from Both Side of the Brain. ECCO
- Guilford, J. (2003) Creatividad y educación. Barcelona, Paidós
- Goldberg, E. (2015) El cerebro ejecutivo. Barcelona, Planeta
- Gordon, W. (1961) Synectics. Harper and Row
- Heidegger, M. (2017) Ser y tiempo. Santiago de Chile, Universitaria.
- Henderson, M. (2010) 50 cosas que debe saber sobre genética. Ariel
- Hume, D. (2007) Investigación sobre el entendimiento humano. Grupo Anaya.
- Husserl, E. (2012) La idea de la fenomenología. Herder
- Jiménez, C. (1998) Pedagogía de la creatividad y de la lúdica. Bogotá, Magisterio
- Kahneman, D. (2016) Pensar rápido, pensar despacio. Bogotá, Penguin

- Kant, I. (1998) *Critics of Pure Reason*. Oxford, Oxford University Press
- Llinás, R. (2001) *El Cerebro y el mito del yo*. Bogotá, Norma
- Luhmann, N. (2013), *Introduction to the systems theory*. Cambridge: Polity
- Morin. E. (2011) *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, Gedisa
- Osborn, A. F. (1953) *Applied Imagination*. New York, Scribner
- Piaget, J. (1979). *Adaptación vital y psicología de la inteligencia*. México: Siglo XXI
- Pierce, J. (1992) *Reasoning and the Logics of Things*. Harvard University Press
- Pinker, S. (2021) *Racionalidad: Qué es, por qué escasea y cómo promoverla*.
Barcelona, Planeta
- Reinoso-Carvalho, F. (2021) *Percepción: Un viaje a través de los sentidos*. Bogotá,
Intermedio
- Ricoeur, P. (2008). *Hermenéutica y acción*. Buenos Aires: Prometeo
- Thaler, R. (2015)
La psicología económica. Bogotá, Planeta
- Winnicott, D. W. (2005) *Realidad y juego*. Barcelona, Gedisa

Capítulo 6.

EPISTEMOLOGÍA CREATIVA: LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

A pesar de que la epistemología tiene que ver con el desarrollo del conocimiento, es muy poco el trabajo acerca del tema que se ha realizado por parte de los epistemólogos, quienes han estado más centrados en ver cómo ha evolucionado el conocimiento y qué se hace con el que ya se ha creado. El descuido de ellos por el estudio del pensamiento creativo queda en evidencia en la posición de Popper (1974), quien consideraba el tópico como un aspecto psicológico más que gnoseológico. Todo ello a pesar de que algunos pensadores reconocen a la intuición como función mental importante, como en el caso de Kant (1969) y Schopenhauer (1966). Connotados filósofos atisban el valor del conocimiento nuevo, como Popper (1974) cuando trata acerca del mundo tres, o de los objetos creados por el hombre, y de su modelo de hipótesis y falsación, donde analiza que primero se plantea un problema, luego se propone una teoría tentativa (que es la creación), después se contrasta dicha teoría y finalmente, surge un nuevo problema.

Más cerca estuvo Pierce, quien planteó la abducción como alternativa de creación frente a la inducción y la deducción (Habermas, 1987), también Feyerabend (1974, 1989) al proponer la proliferación en un contexto de epistemología evolutiva comunitaria, el reconocimiento de la importancia de la imaginación en la construcción de teorías científicas y al concebir la investigación como una lucha entre teorías nuevas y viejas y Nietzsche (2014) quien valoró el desarrollo de las cosas nuevas y apreció la imaginación.

Pero hay unos pocos filósofos que centraron su trabajo en la creación de conocimiento misma como Bergson (1985), quien salió en defensa de la intuición (como él denominó a la imaginación) como generadora de conocimiento, en contra de la inteligencia o razón; y son más directos Castoriadis (2004), quien trabajó la imaginación radical en el pensar individual y la imaginación social a nivel de comunidades y Deleuze y Guattari (1993), quienes destacaron la creación

de conceptos como la esencia de la filosofía. Hay que reconocer que los científicos también han estado preocupados por la creación de conocimiento y es necesario resaltar la contribución de Poincaré (1944) al proponer un proceso creativo.

Pero más cerca del problema de la creación de conocimiento han estado los psicólogos, especialmente el grupo clásico de la creatividad entre los cuales se destacan Osborn (1953), Guilford (2003) y Gordon (1961), quienes trabajaron sobre la naturaleza de la creatividad, personalidad creativa, creatividad en grupo y técnicas de creatividad.

El aspecto de la creatividad lleva a pensar que no existe una sola teoría, sino que, mediante la imaginación individual, se pueden crear varias teorías (Feyerabend, 1989) y si se amplían las cosas a una comunidad científica, es claro que varias teorías luchan por salir adelante en medio de la discusión de los científicos que integran el colectivo respectivo.

El proceso de conocimiento

Un problema central de la epistemología es el de la relación entre la realidad externa al hombre y su trabajo de conocimiento. En la práctica esto implica la relación entre objeto y sujeto tal como lo muestra la figura 4-1.

Por una parte, el objeto (externo) a conocer, impacta al sujeto cognoscente, pero éste no es pasivo en el proceso; por el contrario, es sumamente activo, es el motor de este, él toma la iniciativa en el conocer, sea por un interés práctico, en el trabajo científico o en la meditación filosófica. Pero, además, es activo en la acción misma de conocer, en la que se plantea las siguientes tareas:

- Enfocar el objeto, que es un mecanismo selectivo y de ajuste para observar o estudiar mejor el fenómeno externo, y adaptar el objeto o cambiarse así mismo en relación con el estilo y las competencias del conocer.
- Definir un método y las técnicas necesarias para llegar a la formulación de conceptos, enunciados, teorías, modelos o estrategias de acción.
- Establecer un mecanismo para contrastar las teorías, modelos y estrategias elaborados

En realidad, una concepción de epistemología creativa está más en la línea del momento deductivo, como se comentó más arriba, en el sentido de la actividad del sujeto en el conocer, pues solo así tiene significado la creación; de hecho, el proceso creativo se centra en la idea básica y luego, ella se aproxima a la realidad; de esta manera, la idea se vuelve objeto. Sin embargo, el momento inductivo es central para precisar la calidad de lo creado, cuyo valor depende de su relación con la realidad; si se logra una idea fantástica, desconectada de la realidad, tiene poca calidad desde el punto de vista veritativo o desde el ángulo de la práctica.

La forma de creación de conocimiento, asociado al momento deductivo, se denomina creación por *invención* debido a que la novedad recae en el esfuerzo que realiza el sujeto. Por otra parte, la otra forma de creación de conocimiento (momento 1) es el *descubrimiento*, por ejemplo, las leyes científicas en la física común. En este sentido, el sujeto extrae el nuevo conocimiento de la realidad no conocida, por tanto, en este caso domina el momento inductivo. Pero en la mayoría de los casos de creación se presenta una combinación de ambas, existen grandes investigadores que desarrollan experimentos o investigaciones no experimentales que también aportan ideas poco comunes, a base de un esfuerzo grande de creatividad (entre ellos Einstein) y luego, se prueban de manera empírica. Pero otros desarrollan la teoría a partir de los hallazgos empíricos, como en el caso del diamante de Porter para estudios de competitividad territorial.

Operaciones de la imaginación

En este acápite se va a ampliar el actuar de la imaginación que habíamos mencionado antes. Para desarrollar su trabajo, ella se basa en varias operaciones (ya mencionadas), las cuales son la simbolización, el desplazamiento, la prospección y la combinación. La simbolización es una operación holística que crea signos y figuras que van a ser utilizados por otras funciones, verbigracia la inteligencia. Incluye el desarrollo de caracteres como las letras en el álgebra (x , y , z), dibujos, mapas, flujogramas, organigramas y demás representaciones, y es una subfunción que aparece claramente en los sueños, Freud decía (1993) que en la experiencia onírica se utiliza el lenguaje pictórico, no el narrativo, aquél es simbólico. En psicoanálisis, la simbolización se reconoce como una operación básica, como sostenía Winnicott (2005). Se acepta que el hemisferio izquierdo del cerebro posee la simbología verbal

y escrita y el derecho, en especial el lóbulo temporal derecho, tiene que ver con elementos de dibujo (Gazzaniga, 2005).

El desplazamiento es tal vez la operación más importante de la imaginación porque mediante él salimos de la trampa de lo actual; si una persona va manejando un carro y encuentra un bloqueo por accidente, enseguida entra a operar el desplazamiento para buscar nuevas vías; si a una empresa se le caen las ventas, la imaginación de su personal comienza a actuar aplicando esta subfunción. Incluso los primeros teóricos de la creatividad se enfocaron mucho hacia la analogía (Gordon, 1989), que es una forma de desplazamiento y Guilford (1966), en el mismo sentido, introdujo el concepto *divergencia*. Pero realmente el desplazamiento está basado en la capacidad de relacionar, porque al hacerlo así, estamos buscándole alternativas a lo actual, mediante el contacto con lo otro.

La prospección sirve para proyectar o prever, es una operación que surgió en el hombre como medio para afrontar el futuro, anticipándolo, como mecanismo de preparación en el presente para actuar en el porvenir, en el marco de la gratificación aplazada, y está ubicada en el lóbulo prefrontal izquierdo (Goldberg, 2015), pero, además, nos sirve para proyectarnos hacia los demás, como sucede con la empatía, que es la capacidad de colocarnos integralmente en la posición de los otros, y se asocia con las neuronas espejos (teoría de la mente). Para llevar a cabo esto de manera efectiva se necesita la prospección. De hecho, una tarea importante de la ciencia es precisamente predecir, pero lo es también en administración como base de la planeación; por ello, es clave colocarse en la posición de futuro pues el conocimiento práctico planeado requiere utilizar la prospección como operación imaginativa. Seligman (2018) también otorga prioridad al futuro como medio de alcanzar la felicidad vital, por lo cual se insiste mucho en el proyecto de vida. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la posición de futuro genera riesgo e incertidumbre, los cuales pueden tener consecuencias negativas desde el punto de vista emocional.

La combinación es una operación relativamente conocida, consiste en tomar cosas que ya existen y armar una nueva; no se trata de yuxtaponerlas, sino de integrarlas de una manera distinta, creativa. Esta operación a menudo se confunde con la totalidad de la imaginación como lo propone Winnicott (2005)

y Llinás (2003), pero realmente es una parte relativamente independiente. Esta subfunción es la que está siendo desarrollada por la inteligencia artificial, la cual realmente hace combinaciones en grandes bases de datos. En cierto sentido, la combinación y el desplazamiento se oponen. La combinación integra, mientras que el desplazamiento separa (respecto de lo actual)

Relación de la imaginación con la razón

Se ha dicho con anterioridad que la inteligencia es fundamentalmente evaluadora, lleva a cabo juicios, afirmaciones rotundas acerca de la realidad y las somete a consideración de la lógica o práctica, de acuerdo con el criterio de verdad o factibilidad, según el caso; en cambio, la imaginación es generadora, no evaluadora, vale decir que, desde el punto de vista de ella, se buscan alternativas, no importa qué tan verdaderas o factibles sean. Esto directamente nos lleva a un punto clave: estas dos funciones mentales se complementan, esto es, una vez que se obtiene un desarrollo nuevo, basado en la imaginación, se debe someter a prueba lógica, empírica o factible, acorde con la inteligencia (momento deductivo) y, a su vez, cuando algo no funciona lógicamente o prácticamente, la imaginación inicia la consecución de otras posibilidades (momento inductivo).

Pero desde la época de los griegos la razón ha sido dominante en el campo cognoscitivo, como se decía, sobre todo en occidente, y, a menudo, interfiere con el proceso creativo y hace abortar la novedad; por ello, los precursores de la creatividad insistían en la no evaluación (Osborn, 1953) y la lluvia de ideas-claro que bajo la fuerte influencia de las teorías de Freud—su tesis era que había que liberar la creatividad personal o grupal bloqueando la vigilancia del superyó y la interferencia del yo; pero realmente lo que sucede es que la mente trabaja en dos tiempos, dos grandes momentos, como se ha comentado arriba: divergencia y convergencia (Guilford, 2003), en la primera se explaya la imaginación y en la segunda entra en acción la razón (crítica).

Burlar la vigilancia de la razón, para crear, es un tema que ha afrontado la neurociencia, y la idea es que en momentos en los cuales la actividad racional está baja, como en el sueño, las ensoñaciones y el reposo, la imaginación, a través de la incubación, en la red por defecto (Golberg, 2018), funciona de manera más activa (Carson, 2012).

Proceso de creación

El proceso de creación de conocimiento, como acción mediada, fue planteado por Poincaré (1944) y los psicólogos de la creatividad. Este proceso consiste en los siguientes momentos:

1. Planteamiento del problema
2. Estudio de este
3. Incubación
4. Iluminación
5. Desarrollo de la idea.

En este proceso entran las facultades mentales del ser humano en su totalidad; sin embargo, las partes centrales (incubación e iluminación) son exclusivas de la imaginación. La incubación implica una actividad muy importante de la mente que es el desplazamiento, en el cual tratamos de alejarnos de las ideas ya existentes, lo que implica también asociación o combinación de ideas existentes para lograr otras nuevas y aquí participa la simbolización para incluir variables, dibujos y gráficos. En la iluminación sale la idea nueva, pero en forma bruta, por lo que se requiere pulimento, el cual se logra con la ayuda de la razón (lógica y práctica).

Es muy común la apreciación del proceso de creación de una manera lineal, en la cual se mira como una secuencia de fases que se deben aplicar de manera rígida, lo que debilita la dinámica real del trabajo creativo, el cual en la práctica se desarrolla con base en diferentes tensiones, las cuales son:

- Concentración-desplazamiento, es decir, en el proceso de creación a la vez que se tiene que enfocar y aplicar la atención sobre el objeto tratado, lo que se ha denominado estado de flujo (Romo, 1997; Csikszentmihalyi, 1998), el creativo debe apartarse del fenómeno estudiado con el fin de pasar a lo desconocido. La mente trabaja siempre bajo esta contradicción.
- La segunda tensión es la combinación de lo consciente con lo inconsciente, porque es necesario tener conciencia de los datos y la información: hay que evaluar, inferir, reflexionar, etc. pero, así mismo, actúa el inconsciente, y ello implica que hay que abandonar temporalmente lo que se estudia para dejar tiempo para la incubación en la red por defecto.

- De la misma manera, está la contradicción tensión psicológica y tranquilidad, la cual se aplica en la creación. El trabajo creativo nos estresa, estamos atentos al hecho o fenómeno y dedicamos nuestro esfuerzo intelectual a él, pero, así mismo, se requieren momentos de reposo para la incubación y el desplazamiento.
- Otra tensión es lo crítico y lo propuesto, es decir, que para crear tenemos que criticar lo existente e incluso lo creado, pero también tenemos que hacer apuestas. Esta contradicción tiene dos formas de solución: cuando vamos de la creación a lo crítico, vale decir que primero se propone algo nuevo y luego se evalúa, y la segunda es cuando se evalúa o cuestiona la realidad para pasar a lo nuevo.
- Está también la antinomia conocido-desconocido, la cual fue planteada por Gordon (1961). Estos dos elementos están presente en la creación, por ejemplo, se necesita información y conocimiento para que la imaginación actúe, como lo sostiene Vygotsky, al decir que mientras más oiga y experimente un niño, cuanto más aprenda y asimile, tanto más considerable y productiva será la actividad de su imaginación (1982); por otra parte, señala Jiménez (1998, p. 153) “La fantasía construye nuevos mundos o realidades con los materiales que ha tomado del mundo real”, pero se requiere cruzar el umbral de lo actual (pasar de lo conocido a lo desconocido), y, además, lo nuevo hay que volverlo común (volver lo desconocido, conocido). Fiorini (1995) también se refiere a esta tensión, quien comenta que cada trabajo creador marcha entre el acatamiento y la transgresión.
- Una tensión más es la de orden y caos. Efectivamente, en la actividad imaginativa coexisten inevitablemente estos dos elementos, como lo plantea Jiménez (1998) al reconocer que el desorden solo no genera lo nuevo, pero si el azar se acompaña con juicios críticos, sí aparecen cosas distintas
- Otra oposición es trabajo–descanso, en efecto, el análisis y la búsqueda de soluciones requiere trabajo, y ello implica gastar energía intelectual, pero también se necesita descansar para permitir que la imaginación se sienta libre. De tal manera que la consigna “trabajar, trabajar, trabajar” resulta una inconveniente recomendación desde el punto de vista de la creatividad.
- Otra es soledad y acompañamiento, pues necesitamos estar solos para atacar un problema u oportunidad, pero se requieren los demás para mirar otras opciones (desplazar). De otra parte, cuando se trabaja en grupo, hay que aceptar

que el individuo no se anula, él está presente en el mismo y, sobre todo, sigue manoseando el problema fuera del equipo.

- También acumulación y explosión, el trabajo permanente permite acumular información, conocer más, incubar, hasta que repentinamente sale algo diferente, la idea nueva (el *insight*), que es una forma de transformación de la cantidad en calidad (Hegel, 1984; Engels, 1961)

Creación de conocimiento

Cuando se habla de conocimiento no se debe entender como tal solo el producto científico, el concepto debe ser ampliado para incluir no solo el conocimiento de calidad, que es falsable, demostrable o probado, sino que el espectro se amplía para incluir las fantasías, las intuiciones, los intentos fallidos, pues éstos son estadios necesarios para el conocimiento calificado, como lo sostienen Max Scheller (1983), Feyerabend (1974) y Munévar (2006). El problema es que no se sabe cuál es el conocimiento que en definitiva va a triunfar en una comunidad, e incluso ésta puede estar equivocada, presa de un paradigma incompetente (Kuhn, 1962). Por ello, en aspectos de creación de conocimiento ninguna propuesta se puede excluir, que es lo que está en la base del planteamiento de la proliferación (Feyerabend, 1974; Munévar, 2006).

Existen dos grandes momentos del conocimiento: creación y contrastación. El primero es un problema gnoseológico, no psicológico como lo pensó Popper (1974). Ha sido muy común considerar que la creatividad es un problema psicológico; de hecho, un grupo fuerte de estudiosos de la creación fueron psicólogos, quienes trabajaron para desarrollar técnicas de creatividad y dedicaron tiempo a la tarea infructuosa de definir la personalidad creadora, cuando realmente hay creadores con distintas personalidades porque la creatividad es, en todo momento y lugar, un problema gnoseológico, no psicológico. La posición más extrema frente a la concepción psicológica de la creatividad se encuentra en Freud (1910) para quien la creación es fruto del deseo, negándole toda posibilidad a la imaginación. De hecho, los científicos han estado preocupados por el tema porque crear es su tarea central de ellos, aunque generalmente se piense que el trabajo científico es investigar solamente. De allí que Poincaré (1944) y Einstein (2012), para citar dos grandes, estuvieran muy pendientes de la creación y la imaginación.

Por otro lado, en los dos más destacados momentos de la creación trabajan las dos más importantes funciones mentales: la imaginación y la razón, la primera como gran generadora y la segunda, para determinar la calidad del conocimiento en la contrastación. Ésta, a su vez, se puede desarrollar de dos maneras: mediante la investigación, por la vía de prueba, y la discusión en una comunidad científica. En general, una teoría se evalúa por su coherencia, predictibilidad, parsimonia, estética, deductibilidad y consecuencias prácticas u observables.

Mecanismos para desarrollar la creatividad

Todas las funciones mentales pueden desarrollarse en el individuo con la estimulación y el ejercicio, y la imaginación no es la excepción. De tal manera que se pueden aplicar herramientas que han sido propuestas por los trabajadores de la creatividad, entre las cuales se pueden enunciar:

Pensamiento crítico. Uno de los mecanismos importantes para la creación es una técnica que De Bono (1995) llama cuestionamiento, que en el campo de las ciencias se denomina crítica. Esta es la base del desarrollo de la creación en una comunidad científica donde las diferentes propuestas teóricas deben someterse al escrutinio de los científicos. El pensamiento crítico es importante en la medida en que, cuestionando lo existente, se abren horizontes para que la imaginación pueda buscar nuevas vías para solucionar problemas; efectivamente, cuando una teoría se somete a crítica, es más probable que se piense en otra que la sustituya. El hecho es que, al evaluar una teoría vigente, la imaginación es estimulada para buscar una alternativa sustitutiva (desplazamiento). Al respecto es importante el planteamiento de Hegel (1984) de los dos momentos de la crítica: el negativo, cuando se trata de destruir una teoría existente y el positivo cuando se busca estructurar una alternativa para ella. El pensamiento crítico es la forma más común de avance del conocimiento filosófico, lo grandes sistemas intelectuales se han montado sobre las ruinas de los anteriores: por ejemplo, Hegel contra Kant y Feuerbach contra Hegel; Aristóteles contra Platón y Bacon versus Aristóteles.

Analogía. Consiste en descentrar la mente mediante el uso de comparación entre el problema que se trabaja y otra cosa distinta, lo cual fuerza el desplazamiento. Gordon (1989) plantea tres tipos de analogías: *directa*, donde se compara externamente nuestro tema-problema con otra cosa parecida, por ejemplo, hacer un símil entre el movimiento browniano en física y los mercados financieros o realizar un tablero de

indicadores gerenciales a partir del tablero de mando de un avión, como lo hicieron Norton y Kaplan (2000); un segundo tipo es la *personal*, donde, como individuos que enfrentamos un problema nos involucramos en la cosa que sirve de referente, como en el conocido caso de Einstein, quien imaginó que estaba montado en un rayo de luz; y la otra analogía es la *simbólica*, en la cual la comparación se hace con una imagen, por ejemplo, un figura formada en una nube; sirve de ilustración Kekulé y la estructura del benceno, la cual se obtuvo por la analogía que este científico hizo con un dragón que se mordía la cola, en una ensoñación que tuvo.

La pausa creativa. De Bono (1995) propone esta técnica, en la cual el que va a crear interrumpe su actividad de rutina para dedicarse a imaginar de una manera deliberada. Ella incluye la determinación de un espacio y momento que es discrecional del creador. Esto ha sido ya entendido por las grandes empresas innovadoras y conceden tiempo y espacio para generar, como es el caso de Google y Apple. Se debe anotar que son conocidos casos de científicos que han tenido momentos claves de iluminación cuando se encontraban en momentos de pausa: la manzana de Newton y la somnolencia de Kekulé son muy conocidos.

La contradicción. La concepción de contrarios ha sido planteada en la filosofía desde los presocráticos y se considera a Heráclito (1985) como el primero en proponerla; en efecto, para este ilustre pensador las cosas estaban compuestas por contrarios; luego este concepto fue profundizado por Hegel (1984) para fundamentar el cambio en la contradicción y esto fue ampliamente divulgado por Marx y Engels (1961). Por otra parte, desde el punto de vista de la creatividad, De Bono planteó la inversión como una técnica que permite generar ideas nuevas, pero también se ha destacado que al integrar contrarios se pueden alcanzar distintas concepciones (Martin, 2008). En epistemología, la importancia de la contradicción para crear conocimiento radica en que al colocarnos en el punto de vista opuesto (algo que se denomina desplazamiento inverso, Mendoza, 2006), se puede barrer todo el espectro de posibilidades alternativas, desarrollarlas y evaluar su calidad. Con frecuencia las únicas posibilidades que se trabajan son excluyentes como en la discusión de astronomía en relación con el movimiento de la tierra. Allí se plantearon dos posibilidades: que la tierra gire alrededor del sol o que el sol gire alrededor de la tierra. Desde el punto de vista de la comunidad científica surgen teorías contrarias que se someten a discusión, las cuales producen el fenómeno que Feyerabend

(1974) denominaba proliferación, que es, en realidad, fruto de la capacidad creativa comunitaria.

Diversidad. En la creatividad colectiva, cuando el sujeto es un grupo, una red o una comunidad, la diversidad (Varela, 2022) juega un papel fundamental porque multiplica los diferentes puntos de vista y facilita la aparición de ideas distintas. Ella es la responsable de que en un momento determinado en una comunidad científica existan tantas teorías tentativas que se deben someter a contrastación; especialmente es importante la formación de escuelas o tendencias diversas, las cuales pugnan por desarrollar respuestas a los interrogantes investigativos. Además, la interrelación diversificada de los científicos en una comunidad amplía las posibilidades de intradesplazamiento, dando origen a nuevos conceptos, proposiciones y teorías. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las escuelas, cuando maduran, se vuelven cohesionadas y monolíticas, por lo que es fácil llegar al dogmatismo interno.

La creación científica

La creación en el campo de la ciencia se desarrolla en cinco niveles: generación de conceptos, planteamiento de enunciados, elaboración de taxonomías, diseño de modelos o metáforas y desarrollo de teorías.

Creación de conceptos. Los conceptos son la base del conocimiento, y ellos se desarrollan a través de dos procesos. El primero es el de abstracción, en el cual se seleccionan objetos o sus características en la diversidad de la naturaleza y la sociedad, de tal forma que se eliminan rasgos irrelevantes; y el segundo avanza mediante la generalización, un mecanismo mediante el cual se deriva el concepto por la observación de ejemplares parecidos. Importantes conceptos que han tenido alto impacto son: átomo, mercancía, esencia, globalización, energía, movimiento, estructura, clase social y célula. En administración son conocidos: función administrativa, estrategia, estructura, empoderamiento y posicionamiento, para citar unos cuantos casos. Los conceptos más destacados en una disciplina determinada son las categorías, las cuales se refieren a los de mayor generalidad en una ciencia. Aristóteles (1943) consideraba que las categorías más generales eran la materia, la forma, el movimiento, la cantidad y la calidad. Por ello, se asume que una labor básica de un científico es crear categorías respecto a su objeto de estudio. También existen los constructos, que son aquellos conceptos que tienen un alto nivel teórico.

Relacionado con la creación de conceptos está la elaboración de definiciones. Se entiende por ella la caracterización de un concepto desde el punto de vista de su especificidad, lo cual según Aristóteles suponía precisar el rasgo genérico y el específico, resaltados en su definición de hombre: un animal racional, donde animal es el género y racional la característica específica. En general, los conceptos sientan las bases del conocimiento, de allí la importancia de su creación (Deleuze & Guattari, 1993).

Formación de proposiciones. Una tarea importante de la creatividad científica es la elaboración de juicios tentativos, constituidos a partir de conceptos nuevos; en este sentido, las hipótesis famosas son ilustraciones, tales como: la materia se relaciona a través del éter, no existe el vacío y la ley de la gravedad. En lo que se refiere a la administración: el estudio del trabajo aumenta la productividad (escuela clásica), la participación de la gente en la toma de decisiones mejora el desempeño organizacional (escuela humanista), el desempeño de una empresa depende de su situación particular (teoría de la contingencia), la inimitabilidad de una capacidad o recurso determina la ventaja competitiva (teoría de recursos y capacidades). La creación de proposiciones es clave porque alimenta la discusión discursiva, tener muchas proposiciones alternativas es fundamental para las ciencias, porque aumenta la probabilidad de obtener un enunciado verdadero.

Elaboración de taxonomías. Este es otro núcleo importante de creación, el cual consiste en construir clasificaciones en relación con un concepto. En la ciencia es muy conocida la tabla periódica para clasificar los elementos químicos, Freud clasificaba la estructura psíquica en yo, superyó y ello. Y en administración es famosa la clasificación de las estrategias de crecimiento de Ansoff (1976): penetración, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación, y la conocida taxonomía de Porter (1980) de las estrategias competitivas: diferenciación, liderazgo de costos y nicho.

Para elaborar una buena taxonomía hay que establecer un criterio para clasificar y tomar en cuenta que los ítems deben ser inclusivos y mutuamente excluyentes. En este sentido, la clasificación de las estrategias competitivas de Porter presenta un problema debido a que la de nicho obedece a un criterio distinto de las otras dos, relacionadas con el valor, mientras la de nicho se refiere a la cobertura del mercado. Esto significa que el alcance permite crear otra categorización: nicho, si se dedica

a un segmento específico, y solo a él, segmentada, cuando se atienden todos los segmentos de manera diferencial y global, cuando se hace abstracción de los diferentes segmentos.

Estructuración de modelos y metáforas. Los modelos son artefactos epistemológicos importantes obtenidos mediante un mecanismo de abstracción realizado por la mente, por ello son simplificaciones, en vista de la dificultad de abarcar la complejidad real. Se conocen diferentes tipos de modelos como los icónicos, analógicos, simbólicos (Black, 1962) y representacionales. Ejemplos conocidos de modelos son los de representación a escala (icónicos) utilizados en la arquitectura y también los organigramas empleados en administración; los de mercado de capitales, basados en el movimiento browniano de la física, son analógicos; mientras que el diamante de Porter, para la competitividad de país es representacional, y la ecuación de la energía de Einstein o el cálculo del valor presente neto son simbólicos.

La construcción de un modelo implica un proceso creativo que consume tiempo para generar la idea de base y desarrollarla de manera específica. Los científicos han utilizado recursos para desarrollar modelos, por ejemplo, Bohr empleó la analogía con el sistema planetario para su modelo de átomo y Porter creó los modelos de fuerzas de la industria y la cadena de valor como representaciones de competitividad de entorno y ventaja competitiva respectivamente.

Las metáforas se basan en lenguaje figurado para representar las cosas y permiten aclarar la naturaleza de ellas, sin referencia literal (Ricoeur, 2008). son productos sumamente creativos. Morgan (1996) ha visibilizado muchas metáforas de la organización como la de máquina, el cerebro, lo político y cultural, y Drucker (1999) utilizó la metáfora de la sinfónica para una organización de conocimiento, donde el director es el CEO y cada área de la empresa tiene un especialista, como los músicos de la orquesta.

Construcción de teorías. Indudablemente el trabajo clave y máximo de creación científica es la construcción de teorías. Una teoría es una imbricación lógica de proposiciones que busca develar problemas importantes de la ciencia. La elaboración de una teoría arranca con el establecimiento de las categorías o conceptos más generales de un subcampo, que se expresa en definiciones claves. En un contexto

deductivo, las teorías también incluyen enunciados básicos denominados principios o axiomas, e igualmente derivaciones lógicas de estos enunciados centrales y, por deducción, se pueden definir juicios observacionales que pueden someterse a contrastación empírica. Por tanto, hay una diferencia entre el modelo y la teoría, pues ésta es más epistemológica, abstracta, mientras que el modelo está más relacionado con la realidad que representa (Badiou, 1978).

Importantes teorías en administración son la de la contingencia que incluye conceptos como estructura, entorno, estrategia, liderazgo y sistema de producción, los cuales integran enunciados del tipo “el desempeño de la organización depende de la situación en la cual ella se encuentra”; en especial, para ciertas situaciones son válidos modelos basados en la escuela clásica, mientras que en otras son efectivos los de la escuela humanista. De aquí se derivan enunciados más aproximados a la realidad organizacional como: en entornos turbulentos son eficaces los modelos gerenciales orgánicos, mientras que en medios estables son efectivos los mecánicos. También es conocida la teoría de recursos y capacidades iniciada por Barney (1991, 2021) donde se introducen estos dos conceptos (recursos y capacidades) y allí son definidos, hay una clasificación de cada uno (recursos tangibles e intangibles y capacidades operativas y dinámicas. Se enlazan a la ventaja competitiva mediante el valor, la rareza la inimitabilidad y la no comerciabilidad como enunciados centrales, y se plantea su relación con el beneficio en la tesis de Teece (2009): las capacidades dinámicas libran a la empresa del beneficio 0.

Las teorías se plantean frente a las comunidades científicas, donde son sometidas a evaluación mediante la crítica general, con la cual pueden ser admitidas, modificadas o desechadas. Teorías alternativas compiten por el favor de la comunidad científica (Kuhn, 1962). En este contexto, es necesario comentar también que, para la construcción de teorías, los científicos generalmente acuden al diseño de modelos; así, la teoría psicoanalítica de Freud está fundamentada en su modelo de estructura de la personalidad centrada en el ello, el yo y el superyó y la competitividad de Porter se basa en las fuerzas de la industria y la cadena de valor. De la actividad de estos colectivos surge el discurso y en ellas se desarrolla por el mecanismo de la exposición, sustentación, discusión, justificación y modificación.

La construcción de una teoría científica requiere mucha creatividad, sobre todo cuando sale por la vía de la invención, y suele consumir mucho tiempo, dedicado a la reflexión (personalmente o con otros), la investigación y la incubación, lo cual está en función de su complejidad. Como tal, su elaboración representa un proceso creativo de mayor exigencia, consumo de energía y gasto de mucho tiempo y se inicia con el hallazgo de una disfuncionalidad en una teoría existente o el surgimiento o descubrimiento de un fenómeno no explicado totalmente, con anomalías (Lakatos, 2011).

Discursos e imaginación social.

El ámbito de la comunidad científica ha tomado fuerza a partir del trabajo de Kuhn (1962) y los avances de Feyerabend (1974) y Habermas (1987), pero ella generalmente solo se mira desde el ángulo de la selección social de teorías en competencias, como contrastación intersubjetiva; sin embargo, también desempeña un papel importante desde el punto de vista de la creación, porque una de las formas de realizar desplazamiento creativo es a través del cuestionamiento que nos hacen los demás; en este sentido, por la diversidad de una comunidad se dan interdesplazamientos tan significativos que se desarrollan nuevas alternativas teóricas, lo cual posibilita llegar a una explicación de los fenómenos estudiados. Incluso, si se miran las comunidades y su trabajo en el largo plazo, es visible la creación no solo de teorías sino de discursos (conjuntos de teorías) planteados por diferentes escuelas del conocimiento disciplinar, por esta vía aquí hay imaginación social (Castoriadis, 2004). Este tipo de imaginación se compone de las imaginaciones individuales de los investigadores y de la forma como ellos interactúan. De tal manera que el producto colectivo, e incluso el producto personal, se renuevan con el intercambio colectivo o colaborativo.

Autenticidad y uniformidad

El estilo propio es algo importante en creación de conocimiento. Nuestra estructura mental, la formación recibida, la interacción con el medio y nuestra personalidad nos hacen especiales e irrepetibles, lo cual nos permite tener visiones diferentes, enfoques distintos. Así, realmente la creatividad es un reflejo de la autenticidad; como quien dice: lo que es característico de nosotros, suministra valor diferencial. Por ello, estas particularidades se deben explotar más que abandonar.

En todo caso se debe evitar perderse en la jungla anodina de la comunalidad pues la moda en las comunidades científicas tiende a uniformar. En esa óptica solo se mira el tópico del día, cuando realmente lo que se deben hacer es buscar otras aristas. Por este lado, cuando se investiga, es necesario elaborar un mapa de espacios tópicos con el fin de dedicarse a aspectos no tratados por otros, lo cual requiere escrutar el campo discursivo particular, para saber lo que falta o lo que falla. También es importante el tema del enfoque, puede que se trate de un tópico que es candente para nuestra comunidad científica, pero si se logra abordarlo de manera diferente se puede alcanzar un aporte de valor.

Pero la contribución científica no se reduce solo al suministro teórico, también se puede aportar en materia de metodología, desarrollando estrategias y técnicas que se adapten mejor al tratamiento investigativo de un problema.

La apertura mental

La actitud también juega su papel en la creación de conocimiento. Al respecto es fundamental la apertura de la mente, sobre todo si se tiene en cuenta el hecho de que el mundo actual es demasiado dinámico, pues en el globo de hoy la rigidez mental representa un gran peligro, sobre todo en materia de dogmatismo. La apertura mental se logra con varios orientadores. Primero está la humildad, reflejada en el pensamiento socrático respecto a la sabiduría: se es sabio cuando se sabe que se sabe y, sobre todo, cuando se sabe que no se sabe. La ingenuidad de pensamiento también es otra clave. Al respecto Einstein decía que él se concebía como un niño jugando a la orilla del mar, lo que resalta el valor que le daba a la inocente curiosidad infantil. Esta curiosidad invita a la observación. Por otro lado, la eliminación de las conductas defensivas (Freud, 1954, Argyris, 1999) también nos deja el pensamiento libre para avanzar creativamente. La apertura también nos lleva a consultar a otras personas o someternos a la crítica de la comunidad científica.

Condiciones para la creación

La generación de conocimiento científico no se ofrece solo por facultades o esfuerzo individual, de grupo, red o comunidad. También se requieren ciertas condiciones para que las ideas disruptivas puedan surgir. A propósito, se necesitan espacios, circunstancias y estados especiales para la reflexión y la incubación, de tal forma que se pueda presentar la iluminación, y salga la idea nueva en bruto. Estas condiciones

se integran en situaciones de relajación, descanso, juego o reposo que permiten que la red por defecto del cerebro, como base de la creación, opere normalmente. Hay que recordar que determinar un lugar para crear habitualmente es una tarea exigida por la técnica de pausa creativa.

Obstáculos epistemológicos.

El sujeto actúa con plenitud en el trabajo de conocer: sus esquemas mentales y competencias genéticas o adquiridas pueden facilitar, pero también obstaculizar el trabajo científico. De hecho, el proceso de conocimiento no es rectilíneo, es más bien de pauta zigzagueante, lo cual es atribuible a la complejidad del problema operado, pero también a los obstáculos epistemológicos, los cuales pueden ser subjetivos, metodológicos o sociales. Entre los subjetivos se puede mencionar en primera instancia los ídolos de Bacon (1989) relacionados con la dominación de grupos, individualismo, sociedad e ideología, y también los obstáculos planteados por Bachelard (1978) relacionados con el sustancialismo, la libido, el realismo, el cuantitativismo y otras dificultades del pensar. Trabas metodológicas son el pensamiento asistémico (Senge, 1993), el pragmatismo, el pensamiento metafísico o estático, la simplificación o especialización (Morin, 2011) y el reduccionismo. Entre los obstáculos sociales están el uniformismo, resaltado por Fromm (1955), el cual es un constreñimiento de la sociedad tendiente a pensar en lo común, en vez de estimular lo diferente, y la aceptación de la autoridad como argumento epistemológico.

Se concluye que la creación de conocimiento no es fácil, sobre todo cuando no se posee entrenamiento, pero es indispensable para que la ciencia avance y, en particular, es fundamental para que la administración consolide su carácter científico. En este contexto saber crear sirve de mucha ayuda.

Referencias

- Ansoff, H. I. (1976) *La estrategia de la empresa*. Pamplona, Universidad de Navarra.
- Argyris, C. (1999) *Conocimiento para la acción*. Barcelona, Granica
- Aristóteles (1943) *Metafísica*. Madrid, Espasa-Calpe
- Bacon, F. (1989) *Novun Organum*. Madrid, Sarpe
- Bachelard, G. (1978) *La formación del espíritu científico*. México, Siglo XXI
- Badiou, A. (1978) *El concepto de modelo*. México, Siglo XXI

- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17, 99-120
- Barney, J. (2021) The Emergence of Resource-Based Theory: A Personal Journey. *Journal of Management* 47(7), 1663–1676
- Bergson, H. (1985) *La evolución creadora*. Bogotá, Planeta.
- Black, M. (1962) *Models and Metaphors: Studies in Language and Philosophy*. Ithaca, Cornell University
- Castoriadis, C. (2004) *Sujeto y verdad en el mundo histórico-social*. México, Fondo de Cultura Económica
- Carson, Sh. (2012) *Tu cerebro creativo*. Barcelona, Profit
- Csikszentmihalyi, M. (1998) *Creatividad*. Barcelona, Paidós.
- De Bono, E. (1995) *Pensamiento creativo*. Barcelona, Paidós
- De Bono, E. (1990) *Ideas para profesionales que piensan*. Barcelona, Paidós
- De Bono, E. (1971) *Lateral Thinking*. Harmondsworth, Penguin
- Deleuze, G. & Guatari, F. (1993) *¿Qué es Filosofía?* Barcelona, Anagrama.
- Drucker, P. F. (1994) *La sociedad postcapitalista*. Bogotá, Norma
- Drucker, P. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth Heinmann, Oxford
- Einstein, A. (2012), *El mundo como lo veo*. Barcelona, Brontes
- Engels, F. (1961). *La dialéctica de la naturaleza*. México: Grijalbo
- Feyerabend, P. (1974). *Contra el método*. Barcelona: Ariel
- Feyerabend, P. (1989) *Límites de la ciencia: Explicación, reducción y empirismo*. Barcelona, Paidós
- Fiorini, H. (1995) *El psiquismo creador*. Buenos Aires, Paidós
- Freud, S (1910) *Cinco conferencias sobre psicoanálisis*. En: *Obras Completas*, Vol XI. Buenos Aires, Amorrortu.
- Freud, A. (1954) *El yo y sus mecanismos de defensa*. Buenos Aires, Paidós
- Freud, S. (1993) *Los textos fundamentales del psicoanálisis*. Barcelona, Altaya
- Fromm, E. (1955) *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*. México, Fondo de cultura económica.
- Gazzaniga, M. (2005) *Tale from Both Side of the Brain*. ECCO

- Goldberg, E. (2015). El cerebro ejecutivo: Lóbulos frontales y mente civilizada. Barcelona, Planeta
- Goldberg, E. (2018) Creativity: The Human Brain in the Age of Innovation. Oxford, Oxford University Press
- Guilford, J. (2003) Creatividad y educación. Barcelona, Paidós
- Gordon, W. (1961) Synectics. Harper and Row
- Habermas; J. (1987) The Theory of Communicative Action. V. 1 Boston, Beacon
- Hegel, F. (1984) Lógica. Barcelona, Orbi.
- Heráclito. (1985). La sabiduría presocrática Madrid, Sarpe
- Jiménez, C. (1998) Pedagogía de la creatividad y de la lúdica. Bogotá, Magisterio
- Kant, E. (1969) La crítica de la razón pura. Barcelona, Lozada,
- Kuhn. (1962) The Structure of the Scientific Revolutions. Chicago, Chicago University Press
- Lakatos, I. (2011) Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales. Madrid, Tecnos
- Llinás, R. (2003). El cerebro y el mito del yo. Bogotá: Norma
- Martin, R. (2008) Ideas opuestas, soluciones creativas. Bogotá: Norma-Harvard Business School Press
- Mendoza, J. M. (2006) Innovación por lo alto. Bogotá, Asesores del 2000
- Morgan, G. (1996) Images of organization. Newbury Park, SAGE
- Morin. E. (2011). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona, Gedisa
- Munévar, G. (2006). Variaciones sobre temas de Feyerabend. Cali, Universidad del Valle.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000) Cuadro de mando integral. Barcelona, Gestión 2000.
- Nietzsche, F. (2014) Así habló Zaratustra. Madrid, Alianza Editores
- Osborn, A. F. (1953) Applied Imagination. New York, Scribner
- Poincaré, (1944). La ciencia y su método. Buenos Aires: Espasa Calpe
- Popper, K. (1974) Conocimiento objetivo. Madrid, Tecnos
- Popper, K. (1977) La lógica de la investigación científica. Madrid, Tecnos
- Porter, M. (1980) Competitive strategy. New York, The Free Press
- Ricouer, P. (2008) Hermenéutica y acción. Buenos Aires, Prometeo

- Romo, M. (1997) *Psicología de la creatividad*. Barcelona, Paidós
- Seligman, M. (2018) *El circuito de la esperanza*. Bogotá, Pinguin
- Senge, P. (1993) *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Granica
- Scheler, M. (1983), *The man and his work*. Herald
- Schopenhauer, A. (1966). *The world as will and representation*. Dover
- Varela, C. (2022) *DiversIQ: Cómo entender y medir la diversidad en las organizaciones*. Bogotá, Planeta
- Vygotsky, L. S. (1982) *La imaginación y el arte en la infancia*. Madrid, Akai
- Winnicott, D. W. (2005) *Realidad y juego*. Barcelona, Gedisa

PARTE 2

EL PERFIL CIENTÍFICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Capítulo 7

CARÁCTER Y ESTATUS CIENTÍFICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Aunque el estudio de la epistemología de la administración es común, puede señalarse que no se ha dicho la última palabra sobre este tema; en especial, sobre su objeto de investigación, su carácter disciplinar y las formas, diferentes a la estándar, para concebir su evolución. Por ello, en este libro se hace un esfuerzo para dar un nuevo tratamiento al tópico, bajo el pensamiento de que ello puede ser útil para la labor investigativa, en el sentido de que se pueden encaminar de mejor manera los proyectos de comprensión.

Desde su nacimiento como disciplina independiente, el carácter de la administración ha sido blanco de debates, por lo que es conveniente iniciar revisando algunas de las apreciaciones acerca de este tema que han planteado los más grandes teóricos de la disciplina. Fayol (1980) concibió la gestión en dos sentidos: uno amplio y otro restringido. En lo amplio la denomina gobierno y en lo estricto, administración. Dijo que gobernar es conducir a la empresa al fin propuesto, mientras que administrar consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, es decir, realizar las funciones administrativas. Drucker (1972) siempre habla de gerencia, pero no como una disciplina de pensamiento sino como un ente real que tiene como función dirigir, y, a su vez, concibió la dirección como actuar para hacer que los resultados se logren, para lo cual se debe incidir de manera activa sobre el entorno. Insistió en que la administración es un arte liberal que integra conocimientos con práctica y aplicación (Drucker, 1989). Para él, dirigir un negocio es orientarlo hacia el logro de objetivos. Así mismo, Chanlat (2017) ve la administración como una práctica social para mejorar el desempeño de las organizaciones, lo cual es válido cuando se mira una entidad en el conjunto de la demografía organizacional. Él considera que la administración no solo se debe ocupar de un conjunto de actividades que buscan una finalidad, como generalmente se considera, sino que se deben tener en cuenta las personas: los dirigentes y ejecutivos; pero Freeman (Freeman, 1984; Freeman & Mc Vea, 2001) va más lejos: se deben incluir todos los grupos de interés: clientes,

proveedores, aliados, competidores, ambientalistas, reguladores, empleados e incluso accionistas o socios.

Mintzberg (1991) se mostró poco interesado en examinar de forma normativa lo que debía hacer un directivo, contrario a la posición de Fayol, sino que lo miraba tal como actuaba, así que sostenía que un ejecutivo no planeaba o analizaba de manera deliberada sino sobre la marcha, enfatizaba que la dirección no se está convirtiendo en una ciencia porque no promulga unos procedimientos o programas sistemáticos, analíticamente determinados; tampoco la consideraba una profesión pues no se puede especificar lo que deben aprender los directivos, alega que éstos utilizan más la intuición que el juicio, considera que, aunque la administración se basa en la ciencia, no es tal, sino que es más bien un arte (en el sentido de artes y oficios) (Mintzberg, 2009). Ella tiene que ver más con el hacer para luego pensar que pensar para luego hacer. Es obvia la falla de este razonamiento. Primero, el cuerpo de dirección existe en todas las organizaciones; adicionalmente, los ejecutivos cada día usan más los datos e información como base racional, lo cual ha impulsado el desarrollo de las TIC y tecnologías 4.0; así mismo, hay escuelas de investigadores estudiando los sucesos administrativos y fundando un cuerpo teórico de la administración; y, por último, los ejecutivos piensan, van más allá del quehacer del día a día, que es el foco de atención de Mintzberg; e incluso, piensan en lo diario utilizando sus recursos cognoscitivos de vigilancia e interpretación en el contexto del trabajo cotidiano, como lo hacen todos los seres humanos. Pero más todavía, los ejecutivos sacan tiempo para pensar el negocio explícitamente cuando fijan un período de la jornada para ello, en las reuniones de equipos para el desarrollo del negocio e incluso, en los ratos libres. Por ejemplo, Don Leo Eisenband de FEDCO, un conjunto de tiendas de variedades, reservaba el lapso entre las 7 y 8 de la mañana para perfilar el negocio, Steve Jobs realizaba un esfuerzo creativo con su equipo de trabajo y Welch logró su concepción de empresa global para General Electric estando en vacaciones en la isla de Barbado.

Por su parte Aktouf (2017) descarta que la disciplina sea una ciencia o un arte, lo primero debido a que la administración no busca explicar o comprender la realidad y lo segundo, porque el arte se ocupa de la belleza, que no es precisamente lo que persigue la administración. Realmente él enfatiza el componente ideológico del discurso mediante el cual se busca la aceptación por parte de los empleados de la orientación dominante, en concreto, la búsqueda de rentabilidad para satisfacer los deseos de los accionistas. Es cierto que en el discurso administrativo se filtra un

componente de la ideología capitalista tendiente a mantener el sistema, como sucede en todos los modelos económicos, pero esto no niega que exista un cuerpo directivo y unos procesos de conducción en la organización que son sujetos de estudio, que, como consecuencia, validan la investigación en el área. Lo otro es cambiar una ideología por otra; la ideología capitalista por una socialista, por ejemplo.

En Colombia, Dávila (1985) ha planteado que la administración es una práctica social usualmente esquematizada como el manejo de los recursos de una organización para el logro de sus objetivos, para lo cual se ejercen las funciones administrativas, definidas por Fayol. Calderón y Gutiérrez (2010) consideran que la administración se ha concebido como una disciplina herramental, basada en el paradigma instrumental, pero ellos la ubican como ciencia, específicamente como parte de las ciencias sociales. Durango (2008) advierte acerca de la necesidad de diferenciar la ciencia de la tecnología, y considera a la primera como explicativa y la segunda aplicativa, así que el carácter científico de la administración, según este autor, debe dissociarse de la praxeología. Pero la praxeología es el fundamento de la administración, de tal manera que no se puede separar el pensar la gestión de la praxis administrativa; más bien, en el área, se piensa la práctica.

Respecto a esto, se trabaja en este libro bajo los siguientes parámetros: existe un cuerpo teórico que ha sido desarrollado desde el momento en que surgió la disciplina administrativa al comienzo del siglo pasado (Cánova. 2019), y otras múltiples disciplinas sirven de apoyo para dar fundamento científico al área. Puede decirse que la escuela clásica, aunque utilizó el rótulo “científico” tuvo un fundamento teórico pobre, se puede señalar que su elemento científico realmente fue tácito, mientras que la escuela de las relaciones humanas siguió una senda científica, pero de poco alcance teórico; en cambio, la teoría de la contingencia posee una mayor solidez teórica al relacionar la estructura, la estrategia e incluso el liderazgo con la dinámica del entorno, y los pensadores estratégicos introdujeron el concepto de organización integral y analizaron la interacción de la empresa con el medio. Por otra parte, en la competitividad, con Porter, se proponen modelos estructurados de relación con el entorno próximo y la ventaja competitiva con la rentabilidad (margen), y Freeman (1984) aporta mucho a la teoría ampliando el alcance de los actores del entorno y examinando las interrelaciones entre ellos y la organización, lo cual sirvió al discurso de la responsabilidad social. Adicionalmente, en el caso de la teoría de recursos y

capacidades y las capacidades dinámicas, se realiza un gran esfuerzo teórico al fundamentarlas en la teoría económica evolucionista y la teoría de la empresa.

El elemento práctico

Pero en administración existe también un componente práctico que debe explicitarse, que la hace común a disciplinas como la medicina, la ingeniería y la pedagogía, lo cual no excluye el ingrediente científico, necesario para realizar intervenciones pensadas (Bunge, 1985), por lo que hay que superar la dicotomía que se ha querido plantear entre el entendimiento y la praxis tal como lo aborda Chanlat (2017) al separar explicabilidad y practicidad en las ciencias sociales. Así que estos componentes son consustanciales al área (Bedard, 2004; Zapata, Murillo y Martínez, 2008), y así lo han entendido algunos investigadores de la administración (Van de Ven, 1989)

Por ello, la factibilidad juega como elemento de demarcación, al lado de la verdad; sin embargo, esta última entra en la disciplina, porque la factibilidad está sustentada en la verdad, pues si la acción no se sujeta a la realidad, no puede haber efectividad. Una estrategia de crecimiento debe ser sustentada en un entorno realmente favorable, así como la resiliencia parte de una situación adversa que deben ser entendidas.

Por lo demás, el carácter praxeológico hace que, en su devenir, la administración haya generado escuelas de pensamiento, y de práctica, cuya dinámica ha perfilado un desarrollo histórico claro, y ha recibido el apoyo de muchas otras disciplinas que tienen como objeto parcial las prácticas administrativas.

Para profundizar, desde el ángulo de la praxis, el cuerpo directivo tiene dos tareas centrales: orientar a la gente en el trabajo para alcanzar los objetivos y estimular la acción (actividades) que permiten alcanzarlos, bajo ciertas condiciones. Este último accionar convoca al concepto de energía organizacional y al trabajo cooperativo que hacen que ciertos constructos tomen fuerza como en el caso de la motivación, el liderazgo, el empoderamiento y el trabajo en equipo.

El componente praxeológico de la administración ha tenido consecuencias desde el punto de vista de la lógica que en ella se aplica porque, efectivamente, los enunciados y el componente inferencial están guiados por estructuras que se diferencian de las empleadas en la lógica pura, las cuales son del tipo si p entonces

q o la causa de este fenómeno es tal. Además, la orientación praxeológica implica que los fenómenos administrativos no solo utilizan la razón, sino que tienen que ver también con matices vivenciales; por ello, lo emocional, relacional y la copresencia son aspectos de alta importancia. En realidad los enunciados y el aparataje deductivo de la lógica en administración se basan en proposiciones del tipo acción-resultado, a diferencia del causa-efecto en el pensar gnomológico, sobre la base de juicios intencionales y realizativos que no tienen que ver con el criterio de verdad sino con el de eficacia (Habermas, 1992); por ello, no es raro que en las investigaciones en el área esto sea visible, como sucede con el ejemplo de los enunciados: "La calidad aumenta la rentabilidad" o "la capacitación del personal eleva la productividad". Por esta vía también se cuela en la investigación administrativa la eficacia como criterio práctico, la cual "consiste en someter el saber formulado (ocurrencia, conjetura o hipótesis) a la experiencia para examinar qué efectos produce" (Ramírez, et al, 2017, p. 45)

De la misma manera, la administración, por su enfoque práctico, tiene un talante prescriptivo por el papel que desempeña la eficacia en ella. Efectivamente, la eficacia es el logro de resultados y como la administración tiene como objeto los procesos de conducción de la gente en la organización hacia resultados, el logro de ellos nos lleva a ser prescriptivos, es decir, se valoran las acciones con base en la eficacia de estas, como es común en la toma de decisiones.

La normatividad también nos advierte acerca de la ética, pues las acciones para lograr resultados no son ilimitadas, sino que se someten a la moral como conjunto de normas sociales. Por ello, Simon (2012) habla de aspectos valorativos en la toma de decisiones.

El peso de la administración en su sentido práctico se refleja en la cantidad de artículos sobre management o teoría administrativa que se presenta en las revistas latinoamericanas del área, por ejemplo, en la revista *Innovar* de la Universidad Nacional de Colombia aparece un estudio donde este campo tiene 297 artículos de este tipo frente a 94 del campo de estudios organizacionales (Gonzales-Miranda, Ocampo-Salazar & Gentilin, 2018).

Este punto de la práctica en el área ha sido tomado como argumento para negar las posibilidades epistemológicas de la administración con el expediente de que su orientación es guiada por "una perspectiva funcional-positivista" (Gonzales-Miranda,

Ocampo-Salazar & Gentilin, 2018, p. 103) con lo cual, como consecuencia, se valoran solo los estudios sociales dentro de la organización, en un sentido explicativo-gnomológico, tirando por la borda todo lo que tenga olor a praxis. Pero esta es una posición extrema que desconoce que las diferentes áreas de la gestión también han realizado un esfuerzo de explicación, cosa que es notable en gerencia estratégica, administración financiera, talento humano e incluso mercadeo, subcampos que están respaldados por la interdisciplinariedad con discursos como el económico y la psicología, las cuales son ciencias fundamentalmente gnomológicas.

El tema del carácter praxeológico de la disciplina ha generado un debate no exento de emoción, pues se habla de racionalidad instrumental (Habermas, 1985) y se critica la administración por el énfasis que pone en la parte de praxis; otros consideran que esto se convierte en un asunto voluntarista; sin embargo, lo praxeológico tiene una tradición epistemológica, la cual no solo incluye al pragmatismo (James, 1975; Pierce, 1992) sino al mismo marxismo e incluso, Kant trabajó la razón práctica (2001). Por ello, los teóricos de la gestión no pueden bajar su autoestima disciplinar frente al carácter praxeológico de ella. Lo que se debe rechazar es el pragmatismo ciego que solo se centra en la relación fines-medio excluyendo el análisis de la realidad, defecto que se ha encontrado en la modernidad. Pero sí debe quedar claro que la disciplina tiene que ocuparse también de los procesos psicológicos y sociales del trabajo. En este sentido, Habermas (1992) tiene razón al resaltar el papel de la comunicación en la relación medios-fines, pues como él dice “el trabajo no solo representa una categoría antropológicamente fundadora, sino también, y al mismo tiempo, una categoría gnoseológica” (p. 36).

En este sentido de la praxis, en la organización existen dos tipos de acciones: las operativas, relacionada con las rutinas (métodos y procesos) que atañen a toda la gente y las de decisión que corresponden a los ejecutivos, en primer lugar, pero también a los grupos en un contexto de participación.

Por otro lado, la administración tiene un componente social importante (Sheldon, 1985; Zapata, Murillo y Martínez, 2008) porque el bienestar de la sociedad está íntimamente relacionado con el desempeño de las organizaciones, así que el tema de la responsabilidad social tiene vigencia. Con este fin, es bueno recordar la posición de Aktouf (1998) acerca de pensar el área como una forma de generar progreso en armonía con los miembros de la organización y la naturaleza. Esto también es

praxeológico. En general, las ciencias sociales ofrecen dos aristas: la explicativa que busca explorar el mundo social y la praxeológica que busca cambiarlo (Chanlat, 2017) en beneficio de la humanidad. Se sabe que al lado de la economía está la política económica, colateral a la sociología, la política social y paralelo al análisis psicológico, la psicoterapia; además, hay que tener en cuenta las estrategias sociales de las empresas y ONG, que son prácticas.

El carácter epistemológico de la administración

Como en los planteamientos ofensivos realizados por algunos no se reconoce el carácter disciplinar de la administración, sino que se enfatiza la practicidad del campo, se hace necesario establecer su fundamentación epistemológica. De esta manera, el carácter de la administración como disciplina profesional, puede ser planteado en los siguientes términos:

- Es una disciplina de acción, lo cual significa que en ella pesa mucho la orientación práctica tendiente a intervenir sistemas y procesos de la organización.
- Por tratarse de la acción humana, existe en este campo un elemento teleológico que se refleja en aspectos muy trabajados en el área como la formulación de la visión y los objetivos, ambos de carácter finalista.
- El mismo fenómeno de la acción hace que, con frecuencia, se plantee el problema de lo normativo, como comportamiento administrativo deseado, y la actuación real de los ejecutivos, lo cual fue evidenciado en la discusión sobre lo deliberado y lo artesanal en la construcción de la estrategia por parte de Mintzberg (1991). Como se sabe, este autor sostiene que la forma como los gerentes toman decisiones está alejada de la planeación deliberada. Pero lo normativo ha sido un lugar común en el campo, de allí la importancia que tienen la cultura organizacional, en especial, los valores, y la ética, en particular, el gobierno corporativo.
- No obstante, con el fin de intervenir las organizaciones se requiere el conocimiento de estas, por lo que es menester acompañar la acción con el estudio explicativo o comprensión de la realidad. En consecuencia, aquí se observa una perspectiva de carácter gnomológico, pero también lo interpretativo, al tratarse de interacciones humanas, las cuales, a la vez que contradicen la propuesta pragmática, las complementan para avanzar a etapas de mayor desarrollo. Aplicado a la administración, esto significa ir más allá de lo praxeológico, entender el objeto

intervenido (aspectos físicos e interrelaciones), punto que debe tomarse muy en cuenta a la hora de formar administradores.

- Tiene un componente social importante porque el bienestar de la sociedad está íntimamente relacionado con el desempeño de las organizaciones. Estas son parte de lo institucional, es fundamentación misma de lo social. En efectos, el desempeño de las organizaciones es básico para el desarrollo de la sociedad
- Ha recibido el apoyo de muchas otras disciplinas, entre las cuales se destacan la economía, la psicología, la matemática, la sociología, la antropología y la política, lo cual ha afianzado su componente científico
- Ha desarrollado un cuerpo teórico importante a lo largo de su dinámica vida con el establecimiento de categorías, principios, narrativas y teorías que han ido conformando un discurso claramente diferenciado, fruto del trabajo investigativo y la discusión en espacios congresionales y editoriales. Ya por los años 70, las revistas importantes del área mostraban niveles de construcción teórica (Corley & Gioia, 2011)
- Ha generado escuelas de pensamiento y de práctica cuyas contradicciones internas han perfilado un desarrollo histórico claro que hacen que para comprender el presente se tenga que estudiar el pasado.

Para algunos investigadores del área parece poco que esta disciplina se considere un campo centrado en la acción, lo cual ha generado una especie de inferiorización que los lleva a declararse analistas contemplativos, alejados del mundo (pedestre) de la práctica, incluso con consecuencias catastróficas para la formación educativa de los administradores al pensar que ellos deben ser estructurados para ser analistas organizacionales, aspecto fatal desde el punto de vista del desempeño organizacional, con consecuencias sociales graves pues se pone en riesgo la efectividad de la sociedad. Realmente en la antigüedad la contemplación ha sido priorizada frente a la acción, como lo ha planteado Arendt (2012), pero quienes así piensan deben tomar en consideración la concepción positiva de la acción de esta socióloga, quien se atrevió a decir:

“Nada parece más manifiesto en estos intentos que la grandeza del poder humano, cuya fuente se basa en la capacidad para actuar, y que sin los remedios inherentes a la acción comienza de modo inevitable a subyugar y destruir no al propio hombre, sino a las condiciones bajo las cuales se le dio la vida” (p. 258)

Por lo demás, esta autora mira la acción como una actividad pluralista, creadora y colaborativa (Sánchez, 2019), lo cual la convierte en una tarea compleja. Por supuesto que la acción lleva a que se planteen las cosas como relación medio-fin e incluso que haya cadenas de medios-fines donde un fin es a la vez un medio para llegar a otro fin (Arendt, 2012).

Sin embargo, en administración el fin está condicionado por la efectividad y eso hace que la cadena medios fines deba tener un significado, es decir, que se entiendan los procesos reales, la situación específica de la organización, con el objetivo de que la acción que se desarrolle apunte hacia mejores resultados. Efectivamente, estos no se pueden dar sino bajo el conocimiento de lo que está sucediendo. De todas formas, la acción es la clave respecto al objetivo; en realidad el objetivo es muerto, como decía Hegel (1984), en cambio el proceso es vivo. Esto permite dar significado y encontrar el sentido mediante la reflexividad, en lo cual nos reencontramos con lo humano. Como dice Arendt:

“El tema en juego no es, claro está, la instrumentalidad como tal, el uso de medios para lograr un fin, sino la generalización de la experiencia de fabricación en la que se establece la utilidad como modelo para la vida y el mundo de los hombres” (2012, 180).

Pero la acción organizacional es interrelacionada, como sostiene la misma autora: un actor (organizacional) es a la vez agente y paciente (Arendt, 2012) y su máxima expresión es la acción cooperada.

Por lo demás, el tema praxeológico plantea el problema de quedarse solo en lo teórico o especulativo, lo cual tiene el inconveniente de reducir el papel de contribución social de la disciplina. Para que la administración pueda apoyar el desarrollo social debe tener una orientación práctica que permita resolver grandes problemas de gestión de las organizaciones (Corley & Gioia, 2011), e incluso de la comunidad y el gobierno, lo cual le otorga valor social.

Alimentadores de la administración

Indudablemente la administración le debe mucho a otras disciplinas, lo que muestra su talante interdisciplinar (Morin, 2011; Chanlat, 1994; Gil, 2005). La base de la administración indudablemente está en la economía, no en la sociología como algunos lo promueven y, en primer término, vale la pena reconocer el aspecto macroeconómico, el cual se muestra en los estudios estratégicos en materia de entorno, pero el grueso de los cimientos está en la microeconomía en la teoría del consumidor, la teoría de la empresa y la de los mercados.

La teoría del consumidor ha sido fundamental para el estudio de las preferencias de este actor muy importante, así como la demanda, la oferta y la conformación de los precios, los cuales son fundamentales para entender el funcionamiento de los mercados. La teoría de la empresa ha sido riquísima para la administración. En la teoría clásica, para entender la productividad y los costos, aspectos básicos en la competitividad tradicional, la teoría marxista permite analizar la dinámica del capital y los fundamentos del valor y la rentabilidad, la teoría de la agencia fundamenta la comprensión de la gobernanza y se relaciona con la responsabilidad social y ambiental e incluso con la ética. La teoría de recursos permite entender el crecimiento de una empresa y, complementada con las capacidades, ofrece una alternativa para mirar el comportamiento empresarial.

En materia de competitividad, la administración prácticamente depende de la economía, muestra de lo cual son los modelos de Porter, procedentes de la economía industrial que desembocaron en la precisión de la ventaja competitiva y la sostenibilidad financiera en un mundo altamente competitivo, lo cual fue completado por la teoría de recurso y capacidades en su modelo de ventaja competitiva basada en el valor, la rareza, la inimitabilidad y la no comerciabilidad. La toma de decisiones bebe en la economía y en la psicología, como puede verse en Simón (2012), Kanhehan (2012) y Thaler (2015).

Finalmente, la economía ha sido central para comprender el problema de la adaptación empresarial en lo cual han sido definitivas la economía evolucionista (Nelson y Winter, 1982) y las capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Pero la administración le debe mucho a la psicología, lo cual se visualizó desde el comienzo, en la escuela de las relaciones humanas, para aclarar los problemas

del trabajo en grupo, la participación, la motivación, el liderazgo, y luego el clima organizacional, la creatividad y, en la actualidad, los problemas de salud mental organizacional y la gestión de la felicidad. La base de todo es la constitución de la organización, fundamentada en el ser humano.

La sociología ha aportado también en áreas como la cultura organizacional, la dinámica de la organización y la institucionalidad. Esta ciencia ha mostrado su impacto en la administración en el desarrollo de los estudios organizacionales que se ocupa del análisis de la organizacional con un enfoque más explicativo que práctico (Durango, 2005). La política contribuye al análisis de los problemas de poder, examinando las organizaciones como entes donde hay un núcleo dominante y otro dominado que le suministran dinámica a la empresa.

Otra fuente, que ofrece grandes posibilidades, es la neurociencia, la cual contribuye mucho en temas cognitivos, emocionales y comportamentales que aclaran la inteligencias emocional y relacional, con grandes aplicaciones en tópicos como servicio, liderazgo, trabajo en grupo, co-creación y salud psicológica.

Igualmente se debe tener en cuenta que existen áreas transdisciplinarias que han aportado a la administración como, por ejemplo, el enfoque sistémico, vinculado a la teoría de la contingencia, la planeación estratégica donde se aprecia la organización como un sistema abierto y la teoría de la complejidad y el caos para trabajar la incertidumbre y el riesgo. También participan las matemáticas, las cuales facilitan el abordaje de variables mensurables para ver aspectos cuantitativos en la toma de decisiones, en lo cual intervienen la estadística, el análisis multivariado y la investigación de operaciones.

El impacto de la administración

La administración ha incidido, a su vez, sobre otras disciplinas como la economía, la política y la misma pedagogía. Uno de los aspectos de mayor impacto son los objetivos, los cuales aparecen en política económica y en educación.

Se reconoce que elementos de la planeación se utilizan en políticas públicas, en lo cual se están vinculando incluso las capacidades dinámicas, la gerencia innovadora y el liderazgo cooperativo (Mazzucato, 2022), la pedagogía ha usufructuado también la planeación, el liderazgo, la motivación y el control (evaluación),

mientras las organizaciones sociales han desarrollado la gestión social, centrada en el mejoramiento de la calidad de vida como fin organizacional. También se ha extendido mucho el uso de los indicadores, un producto del tablero de mando integral, como mecanismo de evaluación del desempeño organizacional. E incluso algunos consideran que la gestión ha permeado toda la sociedad, en lo que se ha denominado despectivamente gerencialismo (Chanlat, 2017; Varela, 2018)

El vínculo con las ciencias sociales

Como puede deducirse desde el aspecto de su componente científico, para entender la realidad administrativa se parte del hecho de los fuertes lazos que el área mantiene con las ciencias sociales y de la vida, por lo que la singularidad de estas disciplinas la afecta de manera directa. En la discusión sobre esta particularidad, que la diferencia de las ciencias naturales, se ha considerado que las sociales tienen como rasgos típicos:

- Imposibilidad de obtener leyes generales por tratarse de hechos individuales (Weber, 1985)
- El significado juega un papel importante, el cual depende del valor que atribuimos a los hechos sociales, más que de una objetividad racional. La interpretación y el dar sentido juegan un papel fundamental (Gadamer, 2012, 2017)
- Los fenómenos sociales se comprenden, pero no se explican, pues la explicación depende de sistemas deductivos formales externos a los fenómenos sociales, con un esquema de causa-efecto; en cambio, la comprensión se basa en la comunicación mediada por el lenguaje y se basa en la intencionalidad
- Los investigadores son seres humanos y, por tanto, las ciencias sociales y de la vida tienen un ingrediente subjetivo que no se puede descartar, la intersubjetividad juega

Puesto que la organización es una instancia social, y en ella se desarrolla una práctica social (Chanlat, 2017) como la gestión, se entiende que es una disciplina de las ciencias sociales. Y como entidad social, la organización se sitúa entre la sociedad y el grupo y, como tal, se ocupa de lo vital: no es efectivamente un mundo de solo racionalidad o con carácter sistémico.

Se debe anotar que en cuestiones de significado realmente debe intervenir el investigador, quien le suministra el criterio de valor al trabajo. Pero en el caso de la administración es muy difícil plantear solo lo hermenéutico, por su carácter de disciplina de acción, orientada hacia los resultados; así, por ejemplo, la estrategia se valora por su contribución a los logros estratégicos (rentabilidad, crecimiento, riesgo) no solo por la apreciación del investigador. Por esto, el área se ha orientado más hacia el positivismo que a la hermenéutica; sin embargo, tiene una deuda con esta última.

Para finalizar, los sistemas de gestión no son inamovibles, más bien en los últimos años ha existido un cambio de significación en esto, hacia una orientación más integral y humana. La tabla 7-1 muestra el cambio que se ha dado en el área:

Tabla 7-1: Orientación de la administración

Administración normalizada	Administración viva
Certeza	Riesgo e incertidumbre
Objetividad	Emoción y sentimiento
Razón	Imaginación e intuición
Conformismo	Cambio
Orden	Desorden, turbulencia, complejidad
Positivismo	Hermenéutica y fenomenología
Individualismo	Cooperación

El carácter normativo de la disciplina

Ha quedado claro el marco praxeológico en el cual se mueve la administración, el cual surge de su objeto mismo en lo que tiene que ver con la búsqueda de resultados. Lo cual incorpora la intencionalidad, las expectativas y por tanto el futuro. Pero, además, involucra la necesidad de mantener un seguimiento al desempeño de la organización. Adicionalmente, ésta es un ente social en sí, por su conformación interrelacional, y también por su inserción en la sociedad. Todo lo cual implica una regulación del comportamiento organizacional, a través de reglas, normas y valores, la cual puede ser inducida o relaborada por el cuerpo de dirección. Esto, por supuesto, hace de la administración una disciplina normativa.

De allí que conceptos como eficacia y eficiencia jueguen un papel tan importante. La primera como orientación hacia los resultados y la eficiencia como promotora de la reducción de costos mediante el uso racional de los recursos.

De esta manera, las acciones involucradas en la gestión pueden ser evaluadas de acuerdo con cómo se logren los resultados esperados, lo cual se convierte en un criterio fuerte de decisión. Aunque la lógica (razón), la emoción (afectividad) y la

belleza (arte) aparecen en la gestión, solo lo hacen en la medida en que se relacionan con los resultados, los cuales rigen la acción mediante la visión y los objetivos, que no son sino resultados por conseguir.

Esto equivale a que lo institucional y cultural en la organización sea un componente destacado por su papel de determinante del comportamiento y, de hecho, entra en los procesos decisorios (Simon, 1972). Particularmente, esto se entronca con el tema de la responsabilidad social y ambiental y la gobernanza, donde lo normativo es clave. Hay un imperativo moral de la organización que regula la conducta, es una parte fundamental del cuerpo de administración.

Referencias

- Aktouf, O. (2017) *Basta de derroche: Acabar con la economía-management*. Bogotá, U. Nacional
- Arendt, H. (2012) *La condición humana*. Barcelona, Paidós
- Bedard, R. (2004) Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *Ad-Minister*. 4: 80-108
- Calderón, G. y Gutiérrez, L. (2010) La investigación en administración en Colombia: Condiciones para la generación de conocimiento, investigadores institucionalización y producción científica. XV Congreso de contaduría, administración e informática. U. de Antioquia, Medellín.
- Cánova Sarango, T. & Guerra Guillen, C. (2019). Una investigación epistemológica sobre cómo se organiza el conocimiento en las ciencias administrativas (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/628101>
- Chanlat, J. (2017). *Ciencias sociales y administración*. Medellín, EAFIT
- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá, Interamericana
- Chanlat, J. (1994) *Hacia una antropología de la organización*. : *Gestión y política pública*, 3 (2):317-364

- Durango, C. (2005). *Fundamentación Epistemológica de los estudios Organizacionales*. Medellín, U. Pontificia Bolivariana
- Durango, C. (2008). Mitos sobre la naturaleza de la investigación en administración en Colombia y otros países latinoamericanos. *Revista Ciencias estratégicas*. (16)19: 23-32
- Drucker, P. (1972) *La gerencia*. Buenos Aires, Sudamericana.
- Drucker, P. (1989). *Las nuevas realidades*. Bogotá, Norma.
- Fayol, H. (1980) *Administración industrial y general*. Buenos Aires, El Ateneo
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management; a Stakeholder Approach*. Pitman, Boston
- Freeman, R. & Mc Vea (2001). *Strategic Management; a Stakeholder Approach*. Pitman, Boston
- Gadamer, H. (2012) *El giro hermenéutico*. Madrid, Cátedra.
- Gadamer, H. (2017) *Verdad y método*. Salamanca, Sígueme
- Gil, J. (2005) Algo llamado Administración (Retóricas ocultas para un enfoque latinoamericano). IX Congreso de Ingeniería de Organización. Universidad Nacional de la Patagonia, Facultad de Ingeniería, Rivadavia, Argentina
- Gonzales-Miranda, D., Ocampo-Salazar, C. & Gentilin, M. (2018). Organizational studies in Latin America. *A Literature Review (200-2014)*. *Innovar*, 28(67), 89-109
- Habermas, J. (1992). *Conocimiento e interés*. Madrid, Taurus
- Hegel, G. W. F. (1984) *Lógica*. Barcelona, Orbis
- James, W. (1975) *On Pragmatism. A New Name for Some Old Ways of Thinking*. Cambridge and London, Harvard University Press
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Bogotá, Penguin
- Corley, K. & Gioia, D. (2011) Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12–32
- Mazzucato, M. (2022) *Misión economía: Una guía para cambiar el capitalismo*. Bogotá, Penguin
- Mintzberg, H. (1991) *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Díaz de Santos
- Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Bogotá, Norma
- Morin. E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, Gedisa

- Nelson, R. & Winter, S (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Harvard University Press
- Pierce, J. (1992) *Reasoning and the Logics of Things*. Harvard University Press
- Ramírez, C., Lopera, J., Zuluaga, M. & Ortíz J., (2017). *El método analítico*. Bogotá, San Pablo
- Sánchez, C. (2019). *Arendt: Estar (políticamente) en el mundo*. Emse-Edapp
- Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid, Aguilar
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533
- Thaler, R. (2015). *La psicología económica*. Bogotá, Planeta
- Van de Ven, A. (1989). *Nothing is quite so practical as a good theory*. *Academy of Management Review*, 14: 486 – 489.
- Varela, E. (2018) *La hegemonía del management*. Barranquilla, Universidad Simón Bolívar
- Zapata, A.; Murillo, G. & Martínez, J. (2008). *Organización y management: Naturaleza, objeto, investigación y enseñanza*. Cali, Universidad del Valle.
- Weber, M. (1985). *Sobre la teoría de las ciencias sociales*. Bogotá, Planeta

Capítulo 8

EL OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN

Para iniciar, se debe aclarar qué se entiende por objeto de una disciplina. Se considera como tal la parte de la realidad en la cual ella orienta el trabajo investigativo, lo cual suele ser un componente diminuto frente al gran espacio que representa la realidad total. Para poder demarcar este ámbito, en el caso de la administración, hay que comenzar por decir que el mundo amplio, el escenario o la sub-realidad del trabajo administrativo es la organización, donde se desarrolla la actividad administrativa, que es un punto que casi siempre se acepta. Esto ha llevado a muchos a pensar que la organización es el objeto de la administración, cosa que no es correcta, porque en la organización concurren muchas disciplinas, además de la administración, por lo cual ella no es objeto específico de ninguna de estas áreas. Por lo tanto, se hace necesario concretar más. Como se dijo, en la organización concurren la economía (teoría de la empresa), la psicología (psicología organizacional), la sociología (sociología organizacional) e incluso la matemática (estadística e Investigación de operaciones), entre otros campos, que de una u otra forma se ocupan de la organización como tal. Como todas ellas se enfocan en la organización, ninguna se dedica a ella en especial. Por lo que se hace necesario definir un objeto que sea exclusivo de la administración, que, por lo tanto, no se incluya en otra disciplina.

Este objeto se condensa de manera precisa en las *actividades de conducción de la gente hacia el logro de resultados en la organización*, lo cual es válido no solo para las empresas de negocio, sino incluso para empresas sociales, las cuales miran hacia fines de calidad de vida, o las públicas, relacionadas con propósitos comunes. En esta definición se parte del hecho de que la organización es una entidad teleológica puesto que ha sido creada en la sociedad para alcanzar ciertos fines que beneficien a sus miembros o a la comunidad. Así mismo, se acepta que la administración es una disciplina de acción donde se trabaja en pro de los objetivos que se trazan. También se postula que existe un ente que orienta la acción colectiva hacia esos objetivos, y es aquí donde se presenta la singularidad del objeto, pues precisamente la formación discursiva particular que se analiza es el conjunto de fenómenos implicados en la integración de la gente al logro de los propósitos establecidos. Así que el cuerpo de

dirección también entra en la definición del objeto, como componente integrante de la realidad organizacional al estilo de Drucker (1972) y Penrose (1959).

Hay que reiterar aquí que el término conducción convierte a la administración en una disciplina práctica porque al tratar con la gente se enfatiza que, aunque el área tiene que ver con todos los recursos, el principal es el humano, y la búsqueda de resultados es una actividad de carácter teleológica, pues lo que se persigue son los objetivos organizacionales. La verdad es que en una organización existen múltiples aspectos: logísticos, afectivos, cognitivos, de interacción, sociales, culturales, y la administración no se puede ocupar de todos ellos, así que es necesario acotar el campo de aplicación como efectivamente la definición propuesta lo ha planteado.

En efecto, se parte del hecho de que la organización es un sistema abierto que busca realizar una visión en el marco de su supervivencia y crecimiento en el largo plazo, lo cual se desglosa en objetivos estratégicos que deben ser alcanzados. Y en este ámbito alguien debe realizar la conducción de los recursos, especialmente el talento humano, tarea que corresponde al cuerpo de dirección, el cual debe ocuparse de objetivos, procesos, sistemas y desarrollos de liderazgo para alcanzar los objetivos planteados. Esto significa que la dirección, como suprasistema, desempeña un papel esencial en la vida de la organización, como lo planteó Penrose (1959). Los roles de ella se pueden marcar de la siguiente forma:

- Establecer el planteamiento teleológico, como fijar la visión y los objetivos
- Diseñar la estructura organizacional
- Aplicar el liderazgo para dinamizar la organización mediante el uso de la motivación y la comunicación persuasiva
- Formular la estrategia como forma de adaptación al entorno mediante la explotación y la exploración (March, 1991)
- Configurar y reconfigurar activos y recursos (Teece, 2009)
- Desarrollar las capacidades que se requieran en conexión con el medio (Nelson & Winter 1982, 2002; Teece, Pisano & Shuen, 1997)
- Diseñar el modelo de gestión apropiado o formación administrativa (Mendoza, 2006)

- Crear una cultura organizacional alineada con el direccionamiento estratégico
- Hacerle seguimiento al desempeño de la organización

Todos estos aspectos conforman de manera concreta lo que se ha sostenido: la tarea de la administración, y, a su vez, determinan la temática de que se ocupa la disciplina. Como el objeto de un campo de conocimiento es la porción de la realidad que ella trabaja de manera exclusiva, este es precisamente el objeto disciplinar, el cual para la administración son las actividades mediante los cuales la gente en ella es conducida hacia los fines institucionales.

Singularidad del objeto

Queda ahora la tarea de demostrar que ninguna otra disciplina social trata de manera directa de este objeto, es decir, que es idiosincrático del área. Se puede comenzar por la economía, la cual en su dimensión microeconómica se ocupa de la empresa, sobre todo, y para el caso, de la teoría del empresario. Así, la economía trata acerca de la organización como ente de producción, pero ella confronta aspectos tecno-económicos de la fabricación, más que de la conducción hacia resultado. De la misma manera, la economía, en su faceta de política gubernamental, tiene un ingrediente de conducción, pero sobre el sistema económico más que en el campo de la organización.

La sociología estudia las organizaciones, pero como parte de la sociedad y de manera gnomológica y, por ello, descarta lo praxeológico, así que la conducción hacia resultados se toca de manera indirecta. La psicología organizacional trata acerca de la incidencia de la organización sobre el individuo, pero no mira la conducción sino desde el punto de vista de la forma cómo afecta el comportamiento, actitudes, emociones o sentimientos y cognición individuales. La política se interesa por los problemas de poder en la organización y por ello, toca la conducción en la medida en que ella tiene aspectos de dominación, pero en sí misma no se centra en los procesos de dirección como tales, sino más bien con las consecuencias de ellos. Lo mismo sucede con las otras disciplinas: se enfocan en aspectos parciales de la organización sin examinar el objeto de la administración.

El hecho de que la administración se ocupe de contingentes humano para el logro de fines lleva a que se trabajen aspectos individuales, grupales o de redes; así, el tema de la participación, la inclusión, el desarrollo humano y la cooperación son

pertinentes. Realmente la presión pragmática lleva a las empresas -sobre todo en la era moderna- a soslayar los aspectos subjetivos, haciendo que la organización como sistema ahogue la iniciativa individual en una exacerbación de la racionalidad instrumental en la cual solo se mira la relación medios-objetivo cuando de lo que se trata, como decía Gadamer (2017), es de replantear incluso los objetivos en un marco de reflexión. En palabras de este autor: “Nuestra necesidad práctica de razón exige que pensemos nuestros objetivos por lo menos con la misma determinación con que pensamos los medios idóneos, esto es, que en nuestra actuación estemos en condiciones de preferir conscientemente una posibilidad a otra, y en último extremo someter unos objetivos a otros” (p. 662). De esta manera, no se miran los objetivos y necesidades individuales, grupales y familiares. Mucho menos se examina un contexto de emancipación en un sentido postmoderno. Por ello, la administración no necesariamente busca el desarrollo de las personas (liberación) en sí misma, como, por ejemplo, lo hace la psicología. Sin embargo, debido a que el desempeño en contextos globales requiere mucho del capital humano (conocimiento e interrelación), la tendencia ha sido a incorporar más este elemento en la gestión. Por ello, no es raro que el desarrollo del tema humano haya avanzado tanto, desde las tendencias iniciales de los grupos, el liderazgo y la motivación, hasta la inteligencia emocional, el capital social, la felicidad y la capacidad dinámica de relacionamiento. Considerando todo esto, si bien la administración tiene su faceta particularizante, hay motivos para dar fundamento a la interdisciplinariedad con la psicología, sociología, neurociencia y la antropología, con las cuales se toca con frecuencia.

Además, por ser las organizaciones contingentes humanas, los más importantes no son los recursos físicos o tecnológicos ni las competencias centrales o capacidades duras sino el manejo del talento humano; por ello, se da cabida en la empresa a la parte psico-social como ingrediente fundamental. Esto resalta al liderazgo como una función central para garantizar el desarrollo de la organización, el cual con frecuencia se pierde en la visión sistémica de ella.

En consecuencia, la primera tarea de la administración es mantener la supervivencia de la organización (hacerla viable), sobre todo cuando se encuentra en entornos de alto riesgo o incertidumbre; pero, además, es necesario garantizar su desarrollo hacia el futuro, con el fin de que pueda crecer de manera armónica (coevolución). De allí la importancia de la prospección, la cual se entronca con el elemento teleológico, típico de la administración.

Además del componente teleológico, la dirección debe desplegar la acción necesaria para lograr los fines, esto implica formular la estrategia y establecer sistemas y rutinas que desde un punto de vista táctico faciliten la puesta en práctica. En fin, para mantener la acción alrededor del planteamiento teleológico es necesario realizar el seguimiento de la labor desplegada mediante estándares o indicadores, pero en una forma flexible.

Para su funcionamiento efectivo la organización necesita también un sistema de información y comunicación que permita un trabajo cooperado de relaciones interpersonales, de grupo o en redes, lo cual es fundamental para el alineamiento requerido por el entorno y la aplicación de la energía necesaria para llegar a los resultados buscados.

De manera adicional, es central que la dirección utilice las formas motivacionales, con sus respectivos incentivos, con el fin de que se active el comportamiento de la gente y, además, que la dirección utilice la comunicación persuasiva como medio de impulsar la acción.

La organización también tiene un sistema de conocimiento que fundamenta la toma de decisiones, en el cual se genera y asimila el pensamiento y se disemina y absorbe para lograr un mayor desempeño y cumplir así con los fines organizacionales. Este sistema de conocimiento se dinamiza con el uso de las funciones mentales: intuición, memoria, percepción, razón e imaginación, para lo cual se utiliza el sistema de información y comunicación. El conocimiento se lleva a la práctica, donde se convierte en tecnología.

En línea con todo esto, merece atención la determinación de cuáles son los aspectos específicos que deben tenerse en cuenta cuando se hace investigación en administración: opiniones, comportamientos, sentimientos o emociones, decisiones, cosas, procesos, resultados, creencias, valores y experiencias. En especial, son importantes aspectos puntuales, donde se centra la investigación administrativa, como son:

- Las cosas, como edificios, máquinas y equipos
- Las personas, operarios, vendedores, administrativos y los equipos y redes humanos trabajando

- Las prácticas (repetitivas e innovadoras) como procesos y estrategias
- Las conductas o comportamientos visibles que terminan en acciones
- Los documentos, donde se inscribe el conocimiento explícito
- Las opiniones, como bases primarias de conceptualización
- Las experiencias vividas por la gente
- Las emociones o sentimientos
- Cultura organizacional

Los conocimientos internos o externos, su creación, asimilación, difusión, almacenamiento, protección y aplicación

Se puede observar la multiplicidad y multidimensionalidad de estos componentes, los cuales hacen que la investigación en el área sea muy rica desde el punto de vista de los paradigmas de investigación, en particular el abordaje positivista se puede usar con éxito en temas relacionados con cosas, comportamiento de las personas y prácticas utilizadas; mientras que otros elementos son más fáciles de abordar por vía del paradigma hermenéutico, como en los casos de opiniones, experiencias vividas, las emociones y sentimientos e incluso los conocimientos. . Esto también va más allá de la simple clasificación de los métodos de investigación en cualitativos y cuantitativos y abre las puertas a técnicas mixtas. Así mismo, tiene que ver con la discusión planteada a raíz de la diferencia entre las ciencias naturales y las sociales, porque muchos objetos administrativos son estudiados en forma similar a elementos naturales con base en la racionalidad y la explicabilidad como comportamientos (individuales o en grupos), procesos, trabajo de máquinas y equipos e infraestructura, pero otros se pueden apreciar a través de la interacción como opiniones, conocimientos, emociones, sentimientos y vivencias, fundamentados en la comprensión con base en el sentido o la significación. Las vivencias tienen características especiales como son: vitales y afectivas, poseen sentido (teleológicas), significado (epistemológicas), son dinámicas y por tanto, tienen duración e intensidad.

Desde luego, en este panorama se incluye la orientación activa de la dirección para alcanzar los objetivos organizacionales, que es precisamente el objeto de la administración.

Para cerrar, este objeto tiene carácter universal, es decir, es válido para todo tipo de organizaciones (de negocios, ONG o públicas), porque éstas tienen aspectos específicos (históricos y locales, Herrera, 2023), pero también muestran elementos comunes que permiten examinarlos desde una perspectiva universal, como lo plantea el positivismo, lo cual es visible en algunos de los aspectos referidos a las organizaciones, planteados arriba.

La importancia del objeto

Definir el objeto de la administración es clave para poder mantener la validez de las investigaciones en el área, con lo cual se mantienen dentro de los límites disciplinares. Hay trabajos, sobre todo, en tesis de doctorado, que se salen de las fronteras del campo. Por ejemplo, una investigación sobre pertinencia de la formación administrativa para la industria aparentemente tiene una esencia gerencial, pero, en realidad, se puede referir a competencias requeridas por las empresas, y entran, así, más en el campo de la educación. Un trabajo acerca de aspectos sociales de los inmigrantes es más sociología que administración. Esto no significa que, desde el punto de vista del conocimiento, se esté restringido a lo estrictamente administrativo porque para entender el objeto de la disciplina hay que recurrir a los aportes de las otras áreas, en vista del carácter diverso de las variables y categorías que entran en juego en la conducción de la gente hacia resultados.

El componente gnomológico

Ha quedado claro que el objeto de la administración tiene un componente teleológico y de acción que apunta hacia temas de fenomenología y hermenéutica; sin embargo, hay que mirar también la arista contemplativa y explicativa. La acción y los fines deben ser pensados y sobre todo, la relación medios-fines y las condiciones donde esta relación se presenta, lo cual significa que hay un elemento analítico que debe ser abordado porque para cambiar la dinámica organizacional se necesita conocer primero la estructura de interacciones y el movimiento de la organización. Esto equivale a introducirlo gnomológico, que ha sido tarea de los estudios de la disciplina. Es decir, lo praxeológico tiene como fundamento lo explicativo o comprensivo, lo cual muestra el lado científico de la disciplina, como se ha insistido con anterioridad; no obstante, como dice Habermas (2017) los fines no están sometidos a la racionalidad sino a la normatividad. Más específicamente, se incluyen aquí:

- El estudio del entorno
- Las autoevaluaciones
- La adaptabilidad en el contexto de la relación organización-entorno, incluyendo el aprendizaje organizacional
- La forma cómo se construye la estrategia
- La interacción dentro de la organización
- La historia de la empresa (dependencia del camino)
- El problema del poder
- Los recursos y capacidades
- El clima y la cultura organizacional

Pero, aunque la administración tiene un aspecto funcional por tratarse de acciones, también incorpora aspectos humanos como el elemento psicológico, las interrelaciones entre los miembros y con los externos, la salud psicológica y la vida en la organización. Esto lleva a pensar la organización como una comunidad de diálogo y conversación más que acción sistémica. En este sentido, se puede hablar de gestión de la vida en la organización para ir más allá de lo funcional, lo procesual y lo sistémico que son rezagos de la administración estándar. En esta línea de acción, la administración se ocuparía de:

- Desarrollo de la gente para un mejor desempeño en la organización con referencia a la sociedad
- Modelo participativo, inclusivo y único, considerando las particularidades de la gente
- Trato humano con política motivacional
- Preferencia por la interactividad interpersonal, grupal y redes
- Preocupación por la salud psicológica del personal
- Manejo de la esperanza y el futuro.

Todo esto para una contribución significativa a la sociedad a través del suministro de bienes y servicios y apoyo en el desarrollo humano. En tal evento se equilibraría lo humano con lo tecnológico.

Sin embargo, se debe evitar confundir la gestión con la del gobierno o el poder político porque la organización empresarial tiene un origen privado y no se le puede pedir respuestas públicas. Por tanto, la dirección no se guía por principios democráticos, pero sí de respeto humano.

En fin, aunque los textos de metodología poco hablan acerca del objeto de la investigación, este es un tema de mucha utilidad y, por ello, como punto de partida, debe tenerse claro cuál es el objeto de la administración para luego definir, dentro de este marco, el objeto específico de la labor investigativa concreta que se realice. De manera que cada investigador, a partir del objeto disciplinar focalice su objeto específico de trabajo

Referencias

- Drucker, P. (1972) *La gerencia*. Buenos Aires, Sudamericana.
- Herrera, J. (2023) *La comprensión social: Horizonte hermenéutico de las ciencias sociales*. Bogotá, Uniandes
- Gadamer, H. (2017) *Verdad y método*. Salamanca, Sígueme
- Habermas, J. (2017). *La lógica de las ciencias sociales*. Madrid, Tecnos
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2: 71-78
- Mendoza, J. M. (2006). *Decisiones estratégicas*. Barranquilla, Uninorte
- Mendoza, J. M. & Monsalve, M. (2021) Organizational adaptability: A reflection based on ex-ante, in action and ex-post conditions. *Cuadernos de Administración*, vol. 34, 20-38
- Nelson, R. & Winter, S (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Harvard University Press
- Nelson, R. & Winter, S. (2002) Evolutionary Theorizing in Economics. *Journal of Economic Perspectives*. 16(2), 23-46
- Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press
- Teece, D. (2009). *Dynamic Capabilities*. Oxford, Oxford
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533

Capítulo 9

DEMOGRAFÍA ORGANIZACIONAL

Ha quedado claro que la organización es el escenario donde se llevan a cabo los eventos administrativos, y es un producto estrictamente humano que se basa en nuestra naturaleza evolutiva gregaria, la cual aparece por primera vez con el gobierno y la religión, pero toma más fuerza con la formación del primer capitalismo en el siglo XIX, cuando se reemplaza el taller por la fábrica. Posteriormente fueron apareciendo las empresas de servicio y luego, las organizaciones sociales, hasta llegar hoy a la explosión de entidades no gubernamentales.

Para entender la organización es mejor acudir al análisis multinivel, el cual permite reconocer los siguientes estadios desde el punto de vista de nuestro tema de análisis: individuo, grupo, organización, red intraorganizacional, red interorganizacional, comunidad y sociedad. Aunque se habla de administración pública para hacer referencias a temas de gestión de lo común, se analizan aspectos del individuo y los grupos como partes de la organización y se incluye el tópico de gestión social que implica a la sociedad, realmente el centro de trabajo general de la administración es la organización. Y a pesar de que cada día el tema de las redes, tanto las intraorganizacionales como interorganizacionales, va tomando auge hasta constituir una emergencia del discurso (Granovetter, 1983), la organización ha sido un concepto fuerte desde los años 80 cuando la sociedad moderna dio impulso a la empresa (Chanlat, 2017).

En general, se puede trazar la evolución de la organización de la siguiente forma: Al principio sobresalió la institución gubernamental cuando tomaron fuerza los grandes imperios, los cuales tenían tanta complejidad que requerían una estructura apropiada para su manejo. Luego aparecen las famosas casas comerciales, basadas en los grandes imperios, con la finalidad de arrastrar las importaciones de insumos hacia los países desarrollados de la época. Posteriormente, con la aparición del capitalismo, surge la fábrica, donde un capitalista integra a un grupo de trabajadores mediante un contrato de trabajo para aprovechar temporalmente la fuerza laboral, la cual progresa hasta llegar a las empresas multinacionales y, luego, a las

transnacionales de la era de la globalización. Finalmente, nacen las organizaciones sociales, las cuales buscan suplir las fallas del mercado y las insuficiencias de las organizaciones públicas.

Naturaleza de la organización

Los seres humanos hemos sido gregarios (Harari, 2013; 2024), y el trabajo cooperativo fue un medio para lograr supervivir en las primeras etapas de la especie (De Waal, 1982; Tomasello, 2007). Acostumbrábamos a reunirnos para desarrollar actividades comunes de acción o recreación. La cooperación íntima solo se puede desarrollar de manera efectiva cuando el número de miembros del grupo es alrededor de 150; al superar esta cifra, como en el caso de una organización grande, debe desarrollar una estructura o cultura que mantenga la unidad (Harari, 2013), esto facilita reducir la complejidad.

Hemos creado organizaciones como forma colectiva de salir adelante en un entorno social determinado; por ello, la organización se debe a la sociedad, en formas particulares de existencia, de tal manera que busca satisfacer necesidades humanas para alcanzar el bienestar general; como consecuencia, la responsabilidad social mínima es el suministro de bienes y servicios para satisfacer dichas necesidades. Para sobrevivir y desarrollarse en un medio complejo, la organización no solo busca reducir la complejidad del entorno, sino que refuerza su adaptabilidad dándose maleabilidad con base en la diversidad interna de sus miembros, sus facultades cognitivas, en especial, la imaginación, el trabajo cooperativo y el liderazgo, son estos factores los que le suministran posibilidades de cambios.

En términos de acción, la agrupación se desarrolla para alcanzar ciertos objetivos (Schein, 1988; Etzioni, 1964), los cuales están relacionados con enfrentar la naturaleza y la misma sociedad u otras sociedades. Como dice Habermas (1990): “Los actores implicados tratan de sintonizar *cooperativamente* sus planes de acción, en el horizonte de un mundo compartido y sobre la base de interpretaciones comunes de la situación” (p. 74) y ello con la finalidad de incidir en el desarrollo del mundo natural o social para cambiarlo en la dirección de los intereses compartidos, se forman organizaciones para actuar de manera positiva más profunda y efectiva en el mundo. En este sentido, Gallego y Calderón (2021) proponen que la organización está basada en redes de comunicación de intersubjetividad consciente, es decir, que se requiere cierto acuerdo entre los miembros. Pero todo se relaciona con la

supervivencia y el desarrollo de todos. Los acuerdos son necesarios en vista de la constitución diversa de la organización, cuyos miembros tienen diferentes visiones, intereses, paradigmas, normas éticas y estilos de trabajo. También puede llegarse a desacuerdos o conflictos violentos que impliquen cambios estructurales de gran significación según la correlación de fuerzas, y la diversidad otorga base para nuevas opciones como alternativas de cambio que, incluso permiten reducir la complejidad que provoca un entorno turbulento (Luhmann, 1984). Así, si el medio cambia ostensiblemente, existen estrategias potenciales para afrontar las nuevas realidades.

Pero para que estas actividades se puedan llevar a cabo se necesita la dirección, un grupo más pequeño de individuo que oriente el trabajo a fin de lograr los resultados buscados. Esto ha dado origen a los cuerpos de dirección, los cuales permiten afrontar la dispersión que se genera si cada cual busca su interés personal. Así, la dirección tiene una función de integración, coordinación y alineamiento muy importante para la efectividad, para lo cual es clave el lenguaje.

Esto hace que las organizaciones estén en posibilidades de pensar mejor y evitar errores que los individuos puedan cometer, pues hay complementación para calificar mejor una decisión, se tiene más información y se puede pensar con más lentitud (Kahneman, 2011). Además, la actitud cooperativa en la organización se hace sobre la base del carácter evolutivo del instinto de colaboración que ha desarrollado el ser humano (Bargh, 2017; Fuentes, 2018), a pesar de las diferencias.

Como entidades de acción que son, las organizaciones se componen de actores, son humanas, pertenecen al mundo de la vida y, por tanto, tienen un componente subjetivo y son interaccionales, donde se desempeña funciones o roles como trabajadores, referentes al personal que desarrolla la labor de operación; empleados, que realizan trabajo de apoyo, y administrativos (jefes y líderes), los cuales orientan y verifican el trabajo de los otros.

Bajo estas premisas, las organizaciones poseen unas características que vale la pena destacar. Ellas son:

Teleológicas. Buscan fines, objetivos o metas, los cuales están relacionadas con su papel en la sociedad. Estos objetivos generales pueda que no se igualen a los individuales o grupales por lo que existe la posibilidad de confrontación que puede variar en intensidad.

Activas. Las acciones se desarrollan frente al entorno e implican el uso de la energía humana, tanto física y mental como emocional, para alcanzar un impacto positivo que se integre con los objetivos trazados. En general, en ellas, como puede verse, domina más lo activo sobre lo cognitivo, a excepción de las organizaciones basadas en el conocimiento, donde éste es dominante, aunque lo volitivo no desaparece.

Comunicativas: Buscan la cooperación, que conduce a la interrelación, la cual, a su vez, lleva al establecimiento de un sistema interno de comunicación. Las interacciones son el elemento básico de las organizaciones, a través de ellas se llevan a cabo las acciones, se establece la estructura y se conforma la cultura, aspectos institucionales que, al generar una entidad, diferente de sus miembros, replican sobre ellos dirigiendo su comportamiento. Como son interrelacionales, están sujetas a sistemas de interpretación (Gadamer, 2017; Habermas, 2017) así que son estructuradas de manera especial, con actores que intervienen, tienen intenciones, se comunican y crean institucionalidad

Emocionales. Por estar compuestas por seres humanos en interacción, las organizaciones padecen eventos afectivos como, por ejemplo, el impacto que puede generar un evento crítico o catastrófico que derive en estrategias de contracción fuerte, que amenacen la supervivencia de la organización, o el estrés o ansiedad generado por las exigencias de la competitividad actual. Pero también hay emociones y sentimientos ordinarios de orden positivos o negativos como la alegría por un logro colectivo significativo o la compasión por un desastre en la comunidad de pertenencia o la envidia por los éxitos del competidor. Hay temas empresariales directamente conectados con lo emocional como la motivación y el liderazgo, y, en las empresas de servicio, la cuales son mayoría hoy, domina la afectividad con el cliente.

Autorreguladas. A pesar de estar en un entorno particular y cumplir con una función social, las organizaciones tienen una fuerte inclinación autorregulada, ellas se planifican, actúan, retroalimentan y mantienen su comportamiento en línea con sus fines; adicionalmente, tratan de reducir la dependencia del entorno y la complejidad de este a través del conocimiento (Habermas, 2017)

¿Cómo se forman las empresas?

Desde una mirada genealógica, en realidad existen diversas teorías de cómo se forman las empresas. Marx (1887) se refería a la economía capitalista y sostenía

que su iniciación se basaba en la relación capital-trabajo, en el sentido de que hay una concurrencia de ambos, fundada en que el trabajador no tiene medios de producción, pero el capitalista sí; sin embargo, éste los posee, pero no tiene trabajo. De esta manera a partir del mercado laboral surge la empresa como producto de la contratación. Coase (1937) planteó que el surgimiento de la empresa depende de la relación entre los costos de producción y los de transacción. Si estos últimos son mayores que los de producción el empresario prefiere constituir una empresa.

Para Penrose (1959) la empresa es un conjunto de recursos, de cuyos servicios se vale la gerencia, la cual es en sí misma un recurso. Para Kast y Rosenzweig (1985) la organización es un conjunto de subsistemas interrelacionados, los cuales son: el operativo, el estructural, el administrativo y el psico-social; para Porter (1985) y Nelson & Winter (1982) se trata de un conjunto de actividades o rutinas que constituyen una ventaja competitiva para mejorar el desempeño; y para Hamel y Prahalad (1990, 1994), Barney (1991) y Teece (Teece, Pisano & Shuen, 1997 & Teece, 2009) una empresa es un cúmulo integrado de competencias, habilidades y destrezas que terminan conformando la ventaja competitiva.

Además, la organización, como un conjunto de grupos, puede contener componentes formales (áreas funcionales, unidades organizacionales, comités, grupos primarios, de mejoramiento o de innovación) o informales. Ellos se integran a través de la interrelación en un sistema de comunicación e información, y pueden conformar redes organizacionales o interorganizacionales (en relación con el entorno). E igualmente los seres humanos nos damos una jerarquía para funcionar mejor (Burnett, 2018) donde existen relaciones de subordinación, las cuales pueden ser débiles o fuertes. Esto tiene importancia para las personas porque deben adaptarse y actuar dentro de dicho esquema para poder mantenerse y desarrollarse en la organización.

Otro tema es el papel de la estructuración sobre la relación con el entorno desde el punto de vista de la adaptación organizacional, ella se dificulta en el caso de estructuras rígidas cuando el entorno es turbulento, como lo establece la teoría de la contingencia y las visiones evolutivas.

Pero indudablemente la comunicación es el lubricante de la organización y el sistema de comunicación organizacional se aplica a la difusión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la cooperación (cocreación y coinnovación) y la

alineación (acción conjunta frente al entorno). Esta comunicación lleva implícitas las capacidades de interpretar el lenguaje, los gestos y las acciones humanas, en una base cognitiva, pero también emocional.

Un tema que se debe abordar, además de la composición y la interacción, es el del tamaño de la organización. El hecho es que la capacidad de relacionamiento del ser humano desde el punto de vista cerebral es limitada. Así que cuando el tamaño es grande y la persona tiene que vérselas con muchas otras, se generan problemas psico-sociales. Dunbar (1992) establece que la tolerancia de relacionamiento tiene un nivel máximo de 150. Este sería el límite organizacional. Así que una empresa grande, como una transnacional, debería hacer una descentralización fuerte de áreas más pequeñas que faciliten las relaciones no tóxicas. De hecho, la mayoría de estas empresas utilizan la idea de crear empresas dentro de la empresa. Esto permite resolver problemas de adaptabilidad que están en juego en materia de tamaño, en relación con la turbulencia ambiental.

Identidad organizacional

Este tema ha llamado la atención de la comunidad científica en administración, lo cual implica la existencia de una entidad social estable con una estructura, procesos o rutinas, creencias y valores sometidos a pocos cambios, algo que algunas veces se ha denominado la dependencia del camino (Leonard-Barton, 1992) en el sentido de estabilidad histórica, y ello la distingue de otras organizaciones.

En realidad, hay varios elementos que le dan identidad a la organización como son:

- Los objetivos de largo plazo
- La cohesión interna
- La cultura organizacional
- Las representaciones sociales en la organización
- El endogrupo, es decir, la capacidad que tienen los miembros de distinguir al grupo específico de los demás colectivos, en una lógica de pertenencia, lo que se considera un rasgo evolutivo del ser humano que se refuerza con la tendencia a interactuar con personas parecidas (Bagh, 2017)

Como ente con identidad, la organización posee una historia, hay una especie de ego colectivo que es estimulado por los miembros y, sobre todo, por la dirección reflejado en su autobiografía. La identidad se refuerza por el reconocimiento, posicionamiento,

prestigio y elogio por parte de los *stakeholders*, lo que incluso puede conducir a la complacencia organizacional. Esta impronta también suele derivar en exclusión de lo externo, caso en el cual se mira el otro como extranjero, aspecto que es negativo desde el punto de vista del aprendizaje, aunque es positivo desde un ángulo defensivo.

Como tal, queda claro que la organización es una entidad social (Gonzales-Miranda, 2018). Y por ello, es un compuesto de interrelaciones humanas que configuran estructuras de poder, autoridad y responsabilidad y métodos de operación vinculados con la tecnología (acción instrumental). Así que en ella confluyen intenciones, acciones y normas, las cuales son interdependientes. Las normas reducen la iniciativa (el pensar autónomo), bloquean el libre albedrío, así que comprometen la crítica, son parte del constreñimiento organizacional. Empero, las intenciones, como productos del interés, pueden ir en contra de las normas en la esfera de lo alegal o ilegal.

Como punto de partida del estudio de la organización, se debe reconocer que es un sistema abierto, con un papel que desempeñar en la sociedad y, por tanto, trata de incidir sobre su exterior. De manera positiva, lo afecta mediante la elaboración de productos y la prestación de servicios y allí impacta la vida social mediante la satisfacción de necesidades específicas, lo cual le otorga legitimidad; sin embargo, también incide a través de la responsabilidad social y formación de talento humano, el cual puede emigrar a otras organizaciones y prestar servicio en ellas. No obstante, la organización tiene latentes consecuencias negativas, por ejemplo, daño ambiental, oportunismo, dirigir la conducta de los consumidores, explotación del poder negociador frente a los consumidores, proveedores y otros grupos de interés y enajenación de los empleados.

Pero si bien hay identidad, ello no equivale a decir que la organización es estática. Siempre una organización está cambiando, el movimiento es permanente (Nail, 2021), e incluso hay momentos en que el cambio se vuelve ruptural pero, a pesar de todo, hay unicidad organizacional en medio del cambio, se trata de la misma entidad. Como quien dice: en la dinámica, el ser humano abstrae para esculpir una identidad, por lo que movimiento e identidad coexisten. Realmente toda identidad es temporal, la sustancia de un momento del colectivo tiene duración finita, de tal manera que es posible precisar fases de desarrollo de la organización a lo largo de su vida; más que movimiento de flujo, lo que se observa en las unidades sociales es una dinámica de proceso, de fases sucesivas identificables, pero diferentes.

La interacción en la organización pone en contacto a sus miembros diferentes para formar subunidades por afinidad y la misma dirección promueve la distinción por medio de la departamentalización y la división del trabajo. Esto conduce a nuevas alternativas de acción que facilitan la adaptabilidad y reducen la complejidad (Ashby 1956; Luhmann, 1984)

Dinámica de la organización

Una característica de la organización es la potencialidad para cambiar, la cual se deriva de la posibilidad de transformación que suministra la plasticidad del ser humano, o capacidad que tiene el cerebro de cambiar a tono con los vaivenes del medio. En adición a esto, también están las presiones organizacionales para el cambio, aunque de todas formas la organización tiene la posibilidad de ser rígida precisamente por la conformación de circuitos y redes neuronales en sus individuos que se aplican a aspectos repetitivos, los cuales se pueden fortalecer por los esquemas de rutinas organizacionales y la dependencia del camino, promovidos por la dirección.

Desde otra perspectiva, la dinámica de la organización está signada por las siguientes fuerzas: el entorno, la dependencia del camino, las interacciones de los miembros (en especial las contrariedades) y la dirección. El impacto del medio sobre la empresa ha sido, desde hace tiempo, muy reconocido en el área, primero por los clásicos de la planeación estratégica y luego por la teoría situacional; la dependencia del camino es una fuerza inercial que liga la organización a la historia pero que le da identidad (Etkin y Schvarstein, 1989) y hace su comportamiento consistente y predecible en el tiempo. La interacción es fundamental porque es la base de la cooperación y del cambio y suministra poder para la realización de los objetivos; como dice Arendt (2012): el poder reside en la interacción, y esto lo sabe la gerencia, la cual, para este propósito, utiliza la alineación y aplica la coordinación y la integración, tomando como base el sistema de comunicación y la política motivacional.

Para el adecuado desempeño de una organización se necesita una base de relaciones cálidas, lo cual mantiene la fuerza cohesionadora, aspecto fundado en la dimensión humana emocional, y tal emoción orientada se ubica a nivel cerebral en la ínsula (Bagh, 2017), un área ubicada en el sistema límbico que sirve de base humana a las relaciones mediante la empatía. Por otro lado, la interacción a través del sistema de comunicación otorga organicidad a la estructura, así como la interacción neural suministra plasticidad al cerebro. Esta última desempeña un

rol importante en materia de manejo de las relaciones con el medio (lo estratégico) para alineación de la gente, con el fin de responder al entorno de manera integrada y asegurar la efectividad de las decisiones, la interacción da origen a un autocontrol distinto del gerencial, la gente tiene su interpretación del medio, la autoevaluación y los resultados y presenta alternativas, la mayor parte de las veces latentes, para la acción; por lo demás, las interrelaciones ponen sobre la mesa la importancia del lenguaje, el diálogo y la búsqueda de acuerdos.

Es conveniente considerar el rol de la interacción como base de la dinámica de la organización. En este sentido, hay que darle su valor desde el punto de vista del desempeño, lo cual es más necesario en la medida en que generalmente se pondera más el trabajo de la dirección que la acción espontánea interactiva de la gente. En realidad, estas dos fuerzas (dirección e interacción libre), y las demás, se deben visualizar de manera conjunta en lo que se relaciona con los resultados buscados.

Y finalmente, la conducción de la acción organizacional sirve para obtener la energía necesaria para un desempeño efectivo, manteniendo la conducta alineada con los objetivos planteados. De esta manera, la dirección desempeña una tarea importante.

Todos estos factores actúan de forma conjunta en la organización. Cuando se prioriza uno en detrimento de los otros, se reduce la probabilidad de éxito en su operación. Si solo se mira la dependencia del camino, se crean problemas de adaptabilidad; si no se toma en cuenta el entorno, se pueden cometer grandes errores estratégicos; si se insiste en las interacciones, podemos obtener un bienestar en el corto plazo, pero destruir la organización en el largo plazo por la falta de resultados y la anarquía; y si predomina una concepción directivista, se puede reducir el marco de posibilidades para el desarrollo posterior.

La dinámica de la organización también está relacionada con la lucha entre intereses, ideales y valores de la gente, lo cual conduce al tema del poder, mirándolo no solo como medio de subyugación y sometimiento a las reglas y normas de un grupo (coalición dominante) sino también como posibilidad de emancipación a través de la acción voluntaria, como se ha planteado a raíz de la evolución de este concepto en Foucault (Ramírez, et al, 2017). Las diferencias entre los miembros se visibilizan en la interacción (factor anterior) y provoca modificaciones que pueden llegar a ser profundas.

Considerando las acciones de los miembros de la organización como actores sociales y la del trabajo de la dirección, se puede aceptar la idea basada en la complejidad (Prigogine, 1984; Morin, 2011) de que la organización es un sistema abierto autoorganizado, es decir, que a través del manejo de los lazos con el entorno y la integración interna busca ser autónomo, sin llegar a serlo en su totalidad. Y en línea con la neurociencia, el funcionamiento de la organización se puede pensar como un conjunto de cerebros interrelacionados, con un supracerebro (cuerpo de dirección) que actúa como el centro ejecutivo en el cerebro humano. Esto implica que toda organización debe desarrollar una estructura, cierto ordenamiento, que permita sacar ventaja del trabajo cooperativo, estructura que puede ser muy marcada o no. En el caso de las organizaciones discriminatorias, la jerarquía es rígida y, aun cuando ella es creada (un mito, desde el punto de vista de Harari, 2013) también es cierto que surge por iniciativa del grupo dominante cuando la organización no es voluntaria. Hay líderes que buscan someter la organización por los beneficios que ello trae, pero para esto deben ganarse al grupo, así que buscan la identidad, pero deben crear una narrativa que facilite la cooperación, la cual puede ser basada en la cultura organizacional. Por otra parte, también hay una mayoría de la organización que es dependiente o neutral frente a la dirección, lo cual se muestra sobre todo en períodos de calma.

También hay que concebir la organización como un sistema teleológico porque los seres humanos nos guiamos por fines (gran descubrimiento de Aristóteles, 1943) lo cual, adicionado al elemento creativo, permite considerar a las organizaciones como entes autopoiéticos (Maturana & Varela, 1973). De hecho, las definiciones de la organización casi siempre se refieren a los objetivos como genealogía de esta y los incorporan en su definición (Hall, 1996; Robbins, 1987; Jones, 2013). El componente finalista implica que hay una especie de faro que guía la conducta, necesario para dar la integración -requerida- frente al entorno; y, así, poder cumplir las aspiraciones humanas. Pero también permite la superación, la cual facilita trascender la realidad y, por tanto, el progreso. Este componente teleológico se concreta en la visión, los objetivos y las metas. De esta manera, la gestión empieza por acatar estos elementos teleológicos; por ello, los teóricos del liderazgo normalmente incluyen como acción central de la estructura de dirección la aclaración de la visión. Por supuesto que los objetivos y las visiones no son monotónicos, sino que son variados debido a la diversidad de personas que conforman la organización, lo cual incluso puede llegar a ser contradictorio. En este caso es más claro el rol integrador de la administración.

Hay que tener presente que los objetivos están relacionados con el origen de la organización. Cuando ella es privada, el elemento teleológico se fundamenta en el objetivo financiero básico: aumentar el valor de mercado de los accionistas, pero cuando la organización es de carácter voluntario o tiene un fin social (mejorar el nivel de vida de la sociedad) los objetivos se establecen de manera colectiva y se enfocan a la sociedad. Desde luego, hay empresas privadas que tienen una orientación social, de tal forma que integran las referencias a sus grupos de interés, pero ella está subordinada a la rentabilidad.

Habermas (1984) reconoce en un ente social dos grandes mecanismos: el sistémico, determinado por las relaciones orientadas por la acción y el de integración social, el cual se refiere a la superestructura de interacción coordinada por acuerdos o por las normas o valores. Estos aspectos están también integrados en la organización, hay relaciones operativas, basadas en el trabajo y emocionales, fundamentadas en el relacionamiento.

Desde otro ángulo, para ver la dinámica organizacional hay que comenzar por reconocer que la organización es una entidad diversa (profesiones, origen educativo, edad, género, posición política, tendencia en gestión, entre otros), lo cual le otorga el potencial para cambiar, por la posibilidad que la diferencia presenta para la postulación de alternativas (Castro & Canizela, 2020), en adición a la presión ejercida por el contexto. Este cambio puede ser incremental o gradual, que es la situación más común; o puede tener momentos de intensidad y disrupción, como lo requiere el entorno actual. En este último caso se presentan dos polos en acción, como puede apreciarse en la tabla 9-1:

Tabla 9-1: Papel de dos polos en el cambio organizacional

Polo conservador	Polo de cambio
Mantenimiento del estatus quo, defensa de la cultura organizacional	Cambio ruptural
Mejoramiento, a lo sumo.	Innovación radical
Identidad u homogeneidad	Diversidad o Heterogeneidad
Rutinas	Aspiración, lo teleológico
Armonía	Contradicción
Positivo	Negativo

El polo conservador busca mantener la situación en cosas como respeto de los procesos, estructura y la cultura, mientras que el opuesto plantea el cambio radical; el polo inmóvil llega a lo sumo a mejorar las cosas; en cambio, el de transformación promueve la innovación radical; un estático gusta de la identidad u homogeneidad, empleando el santo y seña: “todos somos uno”, en cambio el alternativo plantea la diversidad o heterogeneidad; uno se interesa por la rutina, repetir lo que se viene haciendo y el segundo aspira a otros niveles de desempeño; el que disfruta el poder pregona la armonía y el que lo sufre se plantea como alternativa; finalmente, el dominante es positivo, pone y defiende el sistema y el dominado actúa como polo negativo, gastando energía contra el sistema.

Indudablemente las partes de una organización pueden actuar para sí mismas, siguiendo sus propios intereses y creando una situación caótica que puede destruirla; pero generalmente las partes interactúan, a pesar de las diferencias, consiguiéndose cierto nivel de estabilidad transitoria. También hay situaciones en que el sistema domina a las partes (holismo), la gente se ve como insignificante, o puede suceder que una parte domina el todo. Todo esto hace que la organización tenga vida como un ser fluyente que marcha en el tiempo, no una institución anquilosada en la transversalidad.

Los resultados también inciden en los cambios organizacionales. Cuando se presentan períodos de bajo desempeño es más probable que se dé una transformación en la gobernanza. Esto se visibiliza bastante en los cambios gerenciales en la cúpula en situaciones apremiantes. Resultados débiles generan insatisfacción, la cual es motor de cambio.

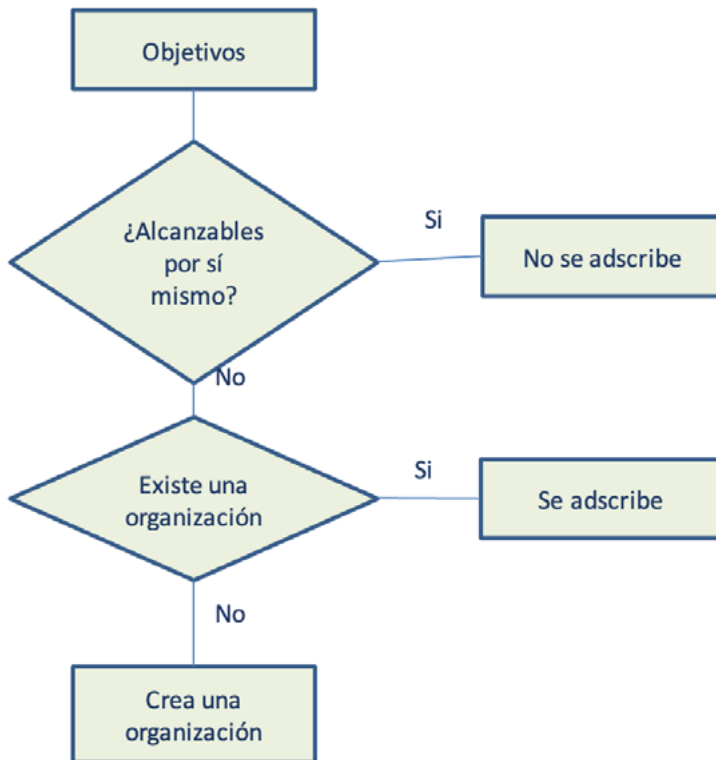
Estas alteraciones tienen un componente emocional que se debe tener en consideración. A medida que el conflicto se agudiza, el elemento emotivo va asciendo también, hasta llegar a un punto de ruptura y agresividad, toda transformación organizacional tiene alguna forma de violencia incorporada.

Crecimiento organizacional

Un tema que se debe tratar en materia de dinámica es el crecimiento de las organizaciones, lo cual conduce primero al problema de la adscripción de la gente, la cual puede ser por selección forzada de parte de la dirección en la organización, o por cooptación en el caso de la voluntaria. ¿Por qué la gente se inscribe en las

organizaciones facilitando su crecimiento? En la figura 9-1 se puede ver cómo se aplica la pertenencia.

Fig. 9-1: Pertenencia a una organización



El individuo comienza por un objetivo personal. Si ese objetivo puede ser alcanzado por él mismo, no se funda la organización; pero si no, se busca en el medio para ver si existe una organización que permita alcanzarlo; y si no hay, se procede a conformar una organización, con otros individuos.

Luego de creada, la dinámica continúa por medio de una especie de división celular interna a medida que la organización avanza. Se inicia con un célula o grupo, luego ese desgaja en otros y así sucesivamente hasta formar una organización compleja donde las unidades se correlacionan. Cuando el desarrollo desborda las fronteras iniciales, la entidad se complejiza en alto grado.

Constreñimiento organizacional

Un tema que merece atención es la relación entre los individuos y la organización. El caso es que los individuos conforman la organización, pero ésta forma su propio esquema como ente separado y en cierta manera, se opone al individuo. Este fenómeno se ha identificado como constreñimiento en las ciencias sociales (Durkheim, 1974), así que se termina perdiendo autonomía individual, cosa que llega a extremos en estructuras burocráticas. Estos aspectos pueden tener efectos psicológicos y consecuencias negativas debido a que el miembro puede perder el control sobre su labor, un aspecto que es importante en vista de que el desempeño de él está arraigado neural, psicológica y socialmente. En estructuras procesualizadas, estandarizadas y normatizadas la persona reduce la capacidad de pensar, por falta de uso de sus recursos intelectuales (por ejemplo, razonar o crear), pero también disminuye su habilidad interrelacional y emocional, por falta de interactividad del modelo gerencial, un aspecto que es contra-humano.

El hecho es que, para estar motivado, el ser humano debe tener control sobre su tarea, lo cual hace el cerebro a través de un sistema que incluye el esquema de autovaloración, ubicado en la corteza ventro-medial del lóbulo prefrontal izquierdo y el subsistema de evaluación del esfuerzo con miras al desempeño mediante el surco intraparietal (Burnett, 2018). El constreñimiento que la organización ejerce sobre los individuos se genera a partir del hecho de que ella, si bien se crea a partir de la reunión de personas, toma su propia forma y se presenta como una unidad ante sus miembros. Los sociólogos han definido el constreñimiento como la presión en términos de la sociedad sobre los individuos (Giddens, 2011), que se refleja en el desempeño de ciertos roles (Adorno, 2013; Sartre, 2004), pero el constreñimiento que ejerce la organización es aún mayor por su mayor nivel de intimidad.

Sin embargo, con eso y todo, los individuos y los grupos tienen cierta autonomía personal que posibilita la crítica en la organización, lo cual le permite avanzar en su desarrollo, aun cuando parte de las veces no sea manifiesta: es una especie de crítica íntima o de círculo cercano. Este cuestionamiento nutre a la institución en su desarrollo, pues requiere para su crecimiento la incorporación de la gente con ideas bifurcadas, sin lo cual no puede avanzar, lo que es más pertinente en el contexto actual, donde se busca que el trabajador, empleado o administrativo aporte más que la simple fuerza motora y la repetición de trabajo. Así que la organización se mueve

entre el constreñimiento para normalizar a la gente y el estímulo de la iniciativa personal o colectiva para desarrollarse, promovida por un medio de negocios y social volátil.

De la misma forma, el entorno ejerce un constreñimiento hacia la organización, es una gran restricción, posición que ha sostenido la teoría de la dependencia de los recursos y que aparece en los ámbitos de la neuropsicología en aquellos individuos que son determinados por el medio. Pero, a pesar de todo, la organización posee una identidad que le genera ciertos grados de libertad frente al entorno. El medio determina o trata de influir sobre la empresa, pero esta lucha por su propia autonomía (autorreferencia).

Lo cierto es que cada día la necesidad de competir frente a un mundo altamente dinámico ha llevado a las empresas a elevar sus niveles de imposición frente a los miembros, a lo cual ha contribuido el alto requerimiento de estandarización provocado por la necesidad de eficiencia al principio, pero luego por la calidad, y hoy los requerimientos sociales y ambientales. Así, el nivel de constreñimiento ha tendido a aumentar, a pesar de las posibilidades que brinda el libre albedrío, el cual estimula el espíritu crítico. De todas formas, la variedad y la creatividad son dos pilares de la organización contemporánea que brindan la posibilidad de tener alternativas para enfrentar entornos volátiles. Por lo tanto, por este lado, la organización actual necesita de la liberación (del constreñimiento).

Un aspecto importante de considerar aquí es que, en el caso de la organización, ahora tiende a dominar más el tema de la integración social, es decir, el sistema de valores y normas que la simple relación que se requiere para las acciones conjuntas (Habermas, 1990; 2017), porque el entorno exige respuestas integrales, es decir, se fortalece el alineamiento. De esta manera, ella se mueve en una verdadera contradicción: integración (normalización) y dinámica. La primera que estandariza y unifica y la segunda que desafía el estatus quo, es la tiranía de la ambidestreza.

No obstante, toda organización tiene dos esferas de actuación: una íntima, que trabaja fuera del control de constreñimiento como, por ejemplo, lo referente a cupido, las ideas consideradas propias de la gente, los sentimientos privados que trascienden la vida pública, el chisme y las consejas; por otro lado, está la vida pública, que es la permitida en la organización y se muestra comúnmente. La vida pública también está en los grupos, pero las redes sociales se alimentan de ella, o vuelven

lo privado público; también es cierto que lo público acaba con la esfera privada; así, los hombres públicos tienen poca vida íntima, y deben luchar mucho por ella. Para mostrarlo basta mencionar el divorcio de Shakira.

Coevolución

La organización de hoy debe sobrevivir y crecer en un entorno relativamente hostil, de tal forma que no es suficiente trabajar con los recursos internos solamente. Por ello, ha generado a su alrededor un ecosistema organizacional conformado por clientes, proveedores, aliados, oficinas del gobierno, ambientalistas y socios estratégicos, con los cuales debe mantener relaciones permanentes de cooperación y colaboración (coo-colaboración), no exentos también de conflictos y contrariedades. En este sentido, la vida de la organización depende del medio más que nunca y ello otorga sentido a la coevolución, es decir, a un tránsito conjunto de organización y ecosistema organizacional para garantizar la supervivencia y desarrollo mutuo. Así, empresa y entorno próximo trabajan mancomunadamente por la supervivencia y el desarrollo. Aquí puede verse la importancia que toma el concepto de valor compartido (Porter & Kramer, 2011). Todo ello hace que hoy en día la inteligencia relacional sea una capacidad dinámica muy importante, al mismo tiempo que la tan apreciada gestión del conocimiento. De esta manera, conjuntamente se puede decir que la sociedad contemporánea está basada en el conocimiento y las interrelaciones. Mediante la interrelación los miembros de la organización elaboran conjuntamente representaciones mentales del mundo empresarial: conceptos, proposiciones, narrativas, relatos y modelos por acuerdo, pero también se ofrecen pensamientos alternativos por la confrontación o diferencia, para formar así el pensamiento organizacional.

En fin, las organizaciones son entidades complejas por la diversidad de su composición, por las interacciones que se suceden en su interior y por la dinámica que muestra tanto de manera interna como por efectos externos, de acuerdo con las fuerzas que se en ella se mueven. Ello implica que resulta difícil prever su futuro.

El tema praxeológico

En las organizaciones domina la acción, la cual es necesaria para cumplir con su misión en la sociedad; pero para poder incidir sobre el entorno, como fin último de

toda empresa, es necesario entender tanto la dinámica del medio como la situación interna de partida. En este sentido, los actos administrativos que se realizan en la organización se pueden catalogar como: *decisiones*, las cuales incluyen el análisis previo de las condiciones, la dinámica de la realidad y la determinación de lo que se debe hacer; *acciones*, que es la ejecución propiamente dicha, e implica la modificación del curso de la realidad contextual e interna; e *interacciones*, que hace referencia a la necesidad de integrar personas, grupos o redes al quehacer de la empresa para poder lograr un trabajo coo-colaborativo que tenga una dimensión organizacional.

La acción, además del hecho eminentemente voluntario, incluye las que denomina Habermas (2017) máximas de acción, donde se incorporan los valores de la entidad, los cuales orientan el comportamiento en términos morales y colectivos (trabajar en beneficio del cliente) y tienen una procedencia ética; las normas o reglas, que señalan taxativamente lo que se debe hacer (limpiar la oficina todos los días a las 7 AM), se derivan de la experiencia observable consolidada por la costumbre (La limpieza al inicio de la jornada aumenta la productividad; la competencia interna fortalece la competencia hacia fuera, Porter, 1990); y las políticas como guías para la toma de decisiones (en materia de selección de personal prefiere a los miembros de la organización) y por su naturaleza, más flexibles que los valores y normas. A estas máximas hay que adicionar las órdenes, la comunicación persuasiva y la actuación libre de las personas en el interior como determinantes organizacionales de la conducta en la organización. Y ligado a todas ellas está el elemento propositivo, se trata de enunciados intencionales: la transformación digital permitirá mejorar la experiencia del cliente.

Similarmente, la acción se desarrolla mediante la siguiente dinámica: primero se presentan las condiciones (que contienen el contexto, la teleología organizacional que señalan el camino, y el estímulo interno), luego el comportamiento organizacional como acción directa, y, con base en esto, finalmente están los resultados.

La práctica tiene diferentes niveles, que reconoce Gadamer (2017), basado en Aristóteles (2016). Ellos son:

- La experiencia vital, que es la relación común con el mundo
- La técnica, que se concentra en la aplicación en condiciones concretas
- El saber práctico (*phronesis*) que es la aplicación con conocimiento de la situación

- La filosofía práctica, el pensar lo práctico

La vida organizacional

Las ciencias de la vida, que han sido fortalecidas sobre todo con los discursos de Dilthey (1966), Husserl (1965), Heidegger (2017) y Gadamer (2012), han exteriorizado aspectos humanos que pueden ser acogidos para entender cómo funciona la vida organizacional, por oposición a la uniformización, rutinización y despersonalización que ha representado la modernidad para la administración. Esta vida organizacional se integra por los siguientes dinamizadores:

- **La vida del trabajo.** En sus componentes mentales, afectivos, fisiológicos, axiológicos y estéticos
- **Los conflictos y diferencias.** Las diferencias pequeñas o llevadas al extremo, las cuales posibilitan los cambios (graduales o significativos)
- **Lo emocional.** El conjunto de emociones positivas y negativas que dan muestra de la efervescencia de la entidad incluyendo temas como alegría, amistad, felicidad, logros, pero también angustia, amargura y tristeza
- **El esparramiento.** Espacio organizacional importante para poder tener una salud psicológica y social sana
- **Trabajo cooperativo y colaborativo (coo-colaborativo).** Con los compañeros, que incluye grupos primarios, círculos de calidad, grupos innovadores, comunidades de experiencia y de conocimiento y redes en general.
- **Relaciones con actores externos.** Desarrolladas por cada área: como las de mercadeo con clientes, producción con proveedores de productos y tecnología, finanzas con sector financiero y talento humano con bolsas de empleos, servicios temporales o entidades reguladoras en lo laboral.
- **Mitos.** Son ideas irreales que combinan experiencias con aspiraciones o expectativas, los cuales motivan la conducta en determinadas direcciones, con un ingrediente emocional intenso. Entre los principales están: el recuerdo divinizado del fundador, la sobrestimación de las glorias pasadas o los éxitos presentes y la sobrestimación propia de la organización. Se convierten en obstáculos para la comprensión de la realidad y generan rigidez mental que obstaculiza la adaptación. Los mitos tienen una función importante en la organización como

es la construcción de una realidad social que cohesione a la gente, como dice Pinker (2021)

- **Aspiraciones.** Conciencia anticipada de los resultados futuros que dinamiza la acción, aumenta la esperanza y fortalece el optimismo en un horizonte emocional de riesgo
- **El pensamiento oscuro.** Chismes, conspiraciones, mentiras

Esto es lo viviente y dinámico de la organización, por oposición a la visión estática y mecánica convencional o simplemente sistémica.

Los pilares de la organización

La base de la comprensión de la organización se encuentra en siete pilares:

La racionalidad. Tiene que ver con el elemento de estudio consciente de la realidad, para entender la propia dinámica interna y el desarrollo del entorno. Esto sirve de fundamento para las tareas propositivas.

La recursividad. Contiene el elemento de rutina necesario para la supervivencia de la organización con base en su propia identidad. Fundamenta el mantenimiento de la operación.

Lo emocional. Es el pilar que sustenta la motivación y suministra la energía humana necesaria para el trabajo. También incorpora el manejo de las emociones para enfrentar mejor el medio y la base de relaciones hacia dentro y hacia fuera para un mejor ajuste a las condiciones cambiantes del entorno.

Voluntad. Tiene que ver con la toma de decisiones, incluyendo la determinación para actuar. Así mismo, contiene la perseverancia como elemento básico para mantener la actuación, acompañada de la paciencia. Aquí también están las normas y valores que, de todas maneras, determinan la conducta de la gente de manera formal.

Actuación. Es el comportamiento expresado en términos de acción, que conduce al logro de resultados. Incorpora el liderazgo, como medio de activar el comportamiento colectivo o grupal, y la política motivacional.

Poder. Se refiere a la preminencia de las relaciones al interior de la organización y las posibilidades de alternancia basada en las contradicciones y la lucha interna.

Creatividad. Es la base de la generación de ideas que fundamenta las posibilidades de crecimiento y desarrollo para salir adelante frente al cambio del entorno.

Clasificación de las organizaciones

En general las organizaciones pueden ser forzosas y voluntarias. La diferencia entre las dos se puede observar en la tabla 9-2.

Tabla 9-2: Diferencia entre organizaciones con base en la voluntad

Forzosa	Voluntaria
Usa la dominación para impulsar el trabajo colectivo	Usa la persuasión para la cooperación
Tiende a las relaciones interpersonales verticales	Tiende hacia relaciones colectivas
Alineamiento de parte de la gerencia	Autogestión y liderazgo
Regulación del comportamiento con base en premios y castigos	Normas y valores construidos como auto reguladores
Actuación dirigida desde arriba	Madurez de los miembros (autonomía)
Orden artificial	Orden natural o social
Decisión basada en un individuo o grupo pequeño (élite)	Decisión por votación o consenso

Como puede apreciarse, en una organización constituida, forzosamente se emplea como base la dominación, porque la persona que fuerza necesita un expediente, el cual normalmente es contractual. Este esquema tiende hacia relaciones entre individuos por el tipo de interacción entre miembros y gerencia; por lo mismo, la función de ésta es alinear, en vista de que la gente no pertenece a la organización por convicción personal. También se necesitan premios y castigos para orientar la conducta, con estilo dirigista, bajo un esquema que, a la luz de los miembros, resulta artificial, debido a que la estructura no nace del personal; y obviamente, hay un individuo o sus delegados que controlan la toma de decisiones.

Por otra parte, las organizaciones voluntarias se basan más en la persuasión para el trabajo cooperativo, para ganar la voluntad de la gente; en ellas predomina el grupo, hay desarrollo autógeno de la administración, con elección democrática del liderazgo, con autogestión, madurez de la gente por el conocimiento de la operación y el ejercicio de la toma de decisión en grupo, se desarrolla una estructura como

parte de la autogestión y las decisiones son participativas e inclusivas, sobre todo las estratégicas.

Así mismo, considerando dos dimensiones (el número de fundadores y la voluntariedad de la fundación), se puede obtener una matriz de organizaciones como la presentada a continuación (Tabla 9-3).

Tabla 9-3: Matriz de tipos de organizaciones según voluntariedad

Organizaciones		Voluntariedad	
		Alta	Baja
Número de fundadores	alta	Voluntaria colectiva	Sociedad privada colectiva
	Bajo	Voluntaria individual	Gerente-dueño

Se logran así cuatro tipos de organizaciones: la de gerente dueño con un director que, a su vez, es el propietario, tal como se presenta en la mayoría de microempresas, también está la sociedad privada colectiva que tiene una asamblea de socios en la cual existen fines privados con una dirección formal y cooperación forzada, la voluntaria de iniciativa individual, donde un fundador integra a varios voluntarios y por último, la voluntaria creada de manera colectiva, la cual está fundamentada en el trabajo libre.

De la misma forma, las organizaciones se pueden integrar de acuerdo con diferentes dimensiones:

Fines organizacionales. Desde el punto de vista de su orientación, las organizaciones se pueden clasificar en dos grandes categorías: de *negocio* y *sociales*. Las primeras buscan el lucro. Las segundas tienen un fuerte componente de servicio a la comunidad, así que el valor social domina sobre el valor financiero, la responsabilidad social es, pues, alta.

La implicación más importante de este aspecto de la responsabilidad social es que, así como se hacen balances financieros para monitorear el desempeño de la empresa, también se hace necesario realizar un balance social; de la misma manera, cuando se hace su direccionamiento estratégico, deben dejar en claro su planteamiento estratégico social, el cual incorpora los objetivos sociales que persigue y la estrategia social, amén de que en la misión debe quedar clara su responsabilidad

al respecto. Ellas tienen portafolio de servicios sociales que, en vez de la conocida matriz de portafolio de unidades estratégicas de negocios, basada en el flujo de caja y el crecimiento, emplea una matriz de valor social aportado-excedente.

Después del fuerte arropamiento de las tendencias neoliberales, con su intensa orientación hacia la generación de riqueza para los dueños, materializada contemporáneamente en el valor económico agregado (EVA), ahora se está regresando poco a poco al reconocimiento de la importancia de la responsabilidad social de la organización. Charles Handy (2002) insistía precisamente en la necesidad de retornar a lo social. Esto, a pesar del envión estrictamente de negocio, de la coyuntura de Estados Unidos.

Entretanto, las empresas de negocio se guían por el objetivo básico de las finanzas, esto es, buscan aumentar el valor de la acción. En las organizaciones privadas su constitución misma corre a cargo de la iniciativa personal o de los socios, por lo que el papel fundamental de la dirección es alinear a la gente con el objetivo clave. En las sociales, la base de creación puede ser individual, pero es más común que sea de carácter voluntario colectivo, así que los objetivos se establecen de manera colaborativa, domina el elemento cooperativo espontáneo y existen formas de autogestión.

Tipo de operación. El sistema de operación determina el conjunto de actividad realizadas para lograr los productos o servicios que se prestan. En este sentido se puede hablar de dos tipos de organizaciones: *productivas* y de *servicios*. Las productivas tienen una planta de fabricación donde se desarrolla el proceso de operación, mientras que las de servicio siguen un ciclo de servicio por parte del cliente (Albrecht & Zemke, 1990). Las de producción separan la planta de producción del mercado (clientes), pero las de servicio trabajan sobre el mismo cliente; como consecuencia, poseen una mayor exigencia en materia de interacción humana, lo que implica un uso más alto de la inteligencia emocional y relacional para la creación de valor. Como es bien sabido, las de servicio han sido las organizaciones que más se han desarrollado en los últimos tiempos. En esta categoría se ubican entidades de salud, educación y hoteles. Lovelock (1997) ha clasificado a estas empresas en varias categorías, ellas son: servicios dirigidos a los cuerpos de las personas, orientados a las instalaciones físicas, a las mentes de la gente y a los activos intangibles.

Uso de la capacidad humana. Con este criterio las organizaciones se vislumbran en dos grupos: *manufactureras*, es decir, basadas en la mano de obra y las de *conocimiento*, que utilizan las facultades superiores del ser humano. Y en la medida en que la sociedad se ha ido convirtiendo en una de conocimiento, estas organizaciones han ido en crecimiento. Las empresas de conocimiento están constituidas por trabajadores de conocimiento (Drucker, 1996), lo cual les otorga características destacables. Como los trabajadores de conocimiento poseen alta madurez, necesidad de crecimiento y suficiente autoestima, el liderazgo de estas firmas debe ser especial, con una fuerte dosis de apertura y participación.

Virtualidad. La aparición y difusión de internet ha promovido una nueva tipología de organizaciones. De esta manera se puede hablar de empresas *física* (de ladrillo y cemento) y empresas *virtuales*, que son las basadas en lo digital y la tecnología móvil. Como es de esperar, estas últimas firmas han ido en aumento exponencial.

La vida inconsciente de la organización

La organización posee muchos elementos inconscientes que afectan su dinámica, entre ellos están: las rutinas defensivas y los sesgos, las primeras fueron estudiadas por Argyris (2000), y son basadas en la sensibilidad del yo. Se producen como mecanismos de protección ante el grupo, como cuando en una clase un profesor solicita la evaluación de un estudiante por parte de otros; en este caso, generalmente los compañeros tienden a evitar hacer críticas fuertes por temor a la reacción del criticado o a la valoración que el profesor pueda realizar basado en la postura cuestionadora; o cuando un ejecutivo plantea en la iniciación de una reunión su posición en un grupo frente a una alternativa de decisión antes que cualquier miembro, los colaboradores evitan intervenir posteriormente por temor a represalias del jefe, y si lo hacen, tratan de confirmarlo por el superior.

Los sesgos (Kahneman, 2011; Thaler, 2015) son mecanismos inconscientes que permiten tomar decisiones de manera rápida, pero poco racionales, generan ruido en la toma de decisiones como en los casos de la autovaloración donde terminamos acogiendo la alternativa que más nos satisface o más cercana a nuestras preferencias; el efecto halo, donde nos guiamos más por aspectos externos o de apariencia que por un juicio razonado; o los costos hundidos, caso en el cual evitamos abandonar una alternativa porque en ella hemos invertido esfuerzo y recursos con anterioridad. Estos

sesgos no pasan por la vida racional y siguen el camino de la relación intencional, de tal forma que los motivos inconscientes determinan el comportamiento.

Mucho del comportamiento emocional sucede en el mundo inconsciente como las conductas de reacción ofensivas, sentimiento de envidia, selección de compañeros, rechazo de extraños, e incluso actos reprimidos como la imposibilidad de criticar al jefe mayor

El papel de la dirección

En el proceso de aprovechar las oportunidades del entorno, el cuerpo de dirección juega un papel importante al detectar conocimientos existentes que pueden convertirse en productos o servicios mediante acciones reales de gerencia (Deaton, 2015). Barnard (1938) resaltó la importancia de la dirección en materia de coordinación del trabajo en la empresa. Entretanto Penrose (1959) ha dado relevancia a la dirección en relación con la combinación de recursos y de coordinación y Teece (2009) reconoce no solo el papel de integración de activos complementarios y la co-especialización por parte de la dirección, sino su rol para impulsar nuevos modelos de negocio, y también resaltó la coordinación como capacidad dinámica.

La dirección carga con la responsabilidad de asegurar la supervivencia y desarrollo de la organización frente a las condiciones desequilibrantes del medio. Su función es examinar las condiciones externas, analizar la forma cómo afecta el equilibrio actual y restaurar el equilibrio mediante la acción colectiva orientada, partiendo del conocimiento del estado interno. Por tanto, hay un componente teleológico, otro cognitivo y finalmente, uno praxeológico. El teleológico se refiere a los objetivos, el cognitivo a la explicación del comportamiento del entorno (incluyendo el pronóstico) y la situación interna y el praxeológico se refiere a la acción de intervención para lograr mantenerse y crecer, mediante el liderazgo, así como las acciones que espontáneamente desarrolla la gente para conservar la organización saludable. Estos aspectos quedan integrados en el necesario proceso de adaptación.

La forma de la dirección de la gente hacia objetivos depende mucho de la manera cómo se crea la organización. En general, puede haber dos orígenes: por iniciativa de una persona o de un grupo. Y en este último, el personal puede ser por interés privado, pero también puede ser colectivo, cuando el grupo fundador se orienta más hacia un servicio social, lejos de una apropiación personal del excedente. En las

organizaciones voluntarias la administración presenta un carácter más participante porque el objetivo es general y la administración es más de consenso, como medio de mantener la energía necesaria para el funcionamiento. La comunicación toma diferentes formas, de acuerdo con el tipo de organización. En las voluntarias ella es fundamental como mecanismo de trabajo cooperativo, pero en las privadas, con regímenes patriarcales o capitalistas primitivas, la comunicación, como decía Habermas (1990), se vuelve simple información donde la gerencia determina los fines y alinea a la organización hacia el logro de ellos.

Sin embargo, la empresa, de cualquier tipo, como conjunto humano, tejido de interrelaciones de una manera espontánea, tiende a darse una estructura, dirección y control distinta de la que propone la dirección. Esta tendencia a darse autodirección puede incluso ser diversa. De esta manera, hay en una firma alternativas de gestión que pueden aplicarse en los momentos que se requieran, en especial, en aquellos períodos críticos, cuando el entorno descentra y los resultados son posiblemente insatisfactorio.

La organización está incrustada en la sociedad, a ella contribuye; por ello, tiene un fin social: productos y servicios para la gente, incluso en un mercado totalmente libre, pero esta contribución varía desde las que se dedican solo a suministrar un producto o servicio comercial hasta las que aportan valor social y ambiental. Así que el problema es la forma cómo se distribuye el excedente alcanzado, si va solo a los accionistas o socios o revierte en contribución a la solución de problemas de la comunidad. Pero, de todas formas, la empresa se debe a la sociedad.

En la actualidad las organizaciones se encuentran intercambiando con ambientes dinámicos que, a través de la *porosidad* organizacional más permisiva (que facilita la entrada de un mayor flujo de información externa) genera desestructuración al interior, lo cual afecta su relacionamiento con el medio, su instancia operativa, su sistema humano y su configuración administrativa. La dirección busca darle orden a esto, pero el entorno vuelve y deconstruye. Por ello, no queda más alternativa que la flexibilidad. La gerencia entonces desempeña un papel clave en reexaminar el medio, redireccionar la organización y alinear la gente. Si frente a esto se insiste en el orden, se genera inadaptabilidad, lo cual pone en peligro la vida de la organización.

Así mismo, puede surgir una coalición alternativa, con base en la inconformidad con el régimen actual, mientras la dominante busca mantenerse en el poder utilizando

herramientas como el despido, las sanciones, el escarnio, el descrédito, las normas y artefactos culturales. La coalición dominante hace un modelamiento, de tal forma que el individuo se ajuste a la organización, para lo cual se usa la propaganda interna (endomarketing) y la capacitación; pero la dinámica interna hace que se formen coaliciones alternativas que también anhelan manejar la organización, que son productos de la diversidad orgánica que eventualmente puede llegar a convertirse en contradicción, y terminar en un cambio de orientación. Se crea un nuevo orden que, a su vez, luego es reemplazado por otra nueva coalición. En este juego entra la propaganda interna y la ideología, por lo cual se crean lógicas dominantes (Pralhad y Bettis, 1986; Prahalad y Krishnan, 2009) y lógicas alternativas. Este cambio se desarrolla según expresiones emocionales que se reflejan en energía organizacional, basada en grupos, con ingredientes colectivos que se colocan en niveles altos cuando se produce la ruptura completa del modo de gestión. De manera efectiva, un cambio drástico solo se realiza con niveles altos de energía organizacional o incluso se puede llegar al uso de la violencia, como se ha dado en algunas empresas familiares.

Como consecuencia, en la organización se genera desorden tanto por la dinámica interna como por la porosidad frente al entorno. La dirección busca colocar orden en ella, y una de las formas de dar consistencia en un mundo global es a través del trabajo estratégico, el cual parte de examinar el medio (escaneo) hasta la formulación de la estrategia. Además del tradicional establecimiento de objetivos, hay que trabajar en adaptabilidad (Mendoza y Monsalve, 2021), lo cual hoy es un imperativo de primer orden.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que en el mundo actual de los negocios se necesita mucha energía organizacional: ya no es suficiente con que el individuo aporte su capacidad laboral, sino que tiene que dar todo de sí, por ejemplo, razonamiento y creatividad en la solución de problemas y el aprovechamiento de las oportunidades. Pero, de manera complementaria, debe trabajar fuertemente con los otros compañeros y con los actores externos en materia colaborativa y cooperativa (coo-colaboración), lo cual hace que el componente emocional, interrelacional y social entren a la escena. La empresa de hoy necesita al trabajador integral, en el sentido de que lo aporte todo.

Por otro lado, la dinámica de la administración puede verse mirando también el papel asignado a la gerencia. Así, se puede hablar de dos tipos de paradigmas en

la historia de la administración: *espontáneos*, donde no se reconoce o se reconoce muy poco el papel de intervención del cuerpo directivo, y *dirigidos*, en los cuales pesa el grupo de dirección. En los primeros se incluyen la teoría de la contingencia, el evolucionismo, la emergencia (Mintzberg, 1991), el pensamiento sistémico aplicado a la organización y el construccionismo social, los cuales examinan la organización como entes sin dirección, y el segundo paradigma es el de la intervención que incluye los clásicos, la escuela de las relaciones humanas, la gerencia estratégica, la teoría de recursos y capacidades y las capacidades dinámicas, en los cuales la dirección es decisiva en la dinámica organizacional.

Todo lo comentado nos lleva a pensar en la organización como una entidad compleja por su composición diversa, sus interacciones variadas, su hervor dinámico, adicionado a los vaivenes del entorno, lo cual hace pensar que su desempeño, y por lo tanto, su supervivencia, es aleatorio o incierto.

Referencias

- Adorno, T. (2013). *Introducción a la dialéctica*. Buenos Aires, Eterna Cadencia
- Albrecht, K & Zemke, R. (1990) *Gerencia del servicio*. Bogotá, Legis.
- Arendt, H. (2012) *La condición humana*. Barcelona, Paidós
- Argyris, Ch. (2000). Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos. En: Harvard Business Review. Bilbao, Deusto
- Ashby, W. (1956), *An Introduction to Cybernetics*. London, Chapman & Hall
- Atkin, J. & Schvarstein, L. (1989) *Identidad en las organizaciones: Invarianza y cambio*. Buenos Aires, Paidós
- Aristóteles (1943) *Metafísica*. Madrid, Espasa-Calpe
- Aristóteles (2016) *Ética a Nicómaco*. San José: Imprenta Nacional
- Bargh, J. (2017). *Before You Know it: The Unconscious Reason We Do What We Do*. New York, Touchstone
- Barnard, C. (1938) *The Functions of Executives*. Boston, Harvard School Press
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. 17: 99-120
- Burnett, D (2018). *El cerebro feliz: La explicación científica de dónde se origina la felicidad y el por qué*. Barcelona, Planeta.

- Castro, L. & Canizela, J. (2020) La gestión de la tensión paradójica de la cooperación en las comunidades de práctica en contexto de innovación Management international, 24(5), 74-87
- Chanlat, A. (2017). Ciencias sociales y administración. Medellín, EAFIT
- Coase R. (1937) The nature of the firm. *Economica* 4:386–405
- D'Aveni, R. (1994) Hypercompetition. New York, The Free Press
- Deaton, A. (2015). El gran escape: Salud, riqueza y los orígenes de la desigualdad. México, Fondo de cultura económica
- Dilthey, G. (1966) Introducción a las Ciencias del Espíritu: ensayo de una fundamentación del estudio de la sociedad y de la historia. *Revista de Occidente*, Madrid.
- Etkin, J. (2009) Gestión de la complejidad en las organizaciones. Buenos Aires, Granica
- De Waal, F. (1982) Chimpanzee Politics: Power and Sex Among Apes :
- Deming, E. (1989) Calidad, productividad y competitividad. Madrid, Díaz de Santos
- Durkheim, E. (1974) Lecciones de sociología, Buenos Aires, La Pléyade.
- Drucker, P. (1996) Su visión sobre la administración, la organización basada en el conocimiento, la economía y la sociedad. Bogotá, Norma
- Dunbar, R. (1992). "Neocortex Size as a Constraint on Group Size in Primates". *Journal of Human Evolution*. 22 (6): 469–493.
- Fuentes, A. (2018) The Creative Spark: How Imagination Made Humans Exceptional. Dutton
- Gadamer, H. (2012) El giro hermenéutico. Madrid, Cátedra.
- Gallego, C. & Calderón, G (2021) A methodological proposal for a strategic design investigation. *Quality & Quantity*, 56(1), 325–3336
- Giddens, A. (1984) La constitución de la sociedad. Buenos Aires, Amorrortu,
- Goleman, D. (1999) La inteligencia emocional en la empresa. Barcelona, Vergara
- Gonzales-Miranda, D. (2018). Organizaciones: Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales. Medellín: EAFIT
- Granovetter, M. (1983) The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Mark Sociological Theory* 1: 201-233
- Habermas, J. (1990) Pensamiento postmetafísico. Madrid, Altea, Taurus, Alfaguajara

- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action. Vol. I: Reason and the Rationalization of Society*. T. Boston, Beacon.
- Habermas, J. (2017) *La lógica de las ciencias sociales*. Madrid, Tecnos
- Harari, Y. (2013). *From Animals into Gods: A Brief History of Humankind*. Penguin
- Harari, Y (2024) *Nexus: A Brief History of Information Networks from the Stone Age to AI*. Penguin
- Heidegger, M. (2017). *Ser y tiempo*. Santiago de Chile, Universitaria.
- Husserl, E. (1965) *La crisi delle scienze europee e la fenomenologia trascendentale*, IlSaggiatore, Milano.
- Hall, R; (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México, Prentice Hall.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990) *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review 68 (3): 79-92.
- Hamel, G. & Prahalad, CK. (1994) *Competing for the Future*. Boston, Harvard Business School Press
- Handy, CH. (2002, December) *What's a Business For*. Harvard Business Review.
- Harari, Y. (2013). *From Animals into Gods: A Brief History of Humankind*. Penguin.
- Jones, G. (2013). *Organizational Theory: Design, and Change*. Upper Saddle River, Pearson
- Kahneman, D. (2011) *Thinking, Fast and Low*. Penguin
- Kast, F.E and Rosenzweig, E.R (1985), *Organization and Management: A System and Contingency Approach*. Singapore, McGraw Int. edition
- Leonard-Barton, D. (1992). *Core Capabilities or Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development*. Strategic Management Journal 13: 111-125
- Lovelock, CH. (1997) *Mercadotecnia de servicios*. México, Prentice-Hall,
- Luhmann, N. (1984), *Sistemas Sociales*, Barcelona: Anthropos-UIA-CEJA.
- Marx, K. (1887). *Capital: Critics of Political Economy*. Moscow, Progress
- Maturana, H & Varela, F. (1973) *De máquinas y seres vivos* Santiago, Universitaria
- Mendoza, J. M. (2003) *La organización basada en el conocimiento*. Tecnología administrativa. Junio-diciembre
- Mintzberg, H. (1991) *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Díaz de Santos

- Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, Gedisa
- Nail, T. (2021) *Ser y movimiento*. Bogotá, Uniandes
- Nelson, R. & Winter, S (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Harvard University Press
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pinker, S. (2021) *Racionalidad: Qué es, por qué escasea y cómo promoverla*. Barcelona, Planeta
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*. New York, Free Press.
- Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York, The Free Press
- Porter, M. & Kramer, M. (2011, January-February). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. 89(1-2): 62-77
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). *The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance*. *Strategic Management Journal*. 7(6): 485-501.
- Prahalad, C. y Krishnan, M. (2009) *La nueva era de la innovación: cómo crear valor a través de redes globales*. México, McGraw-Hill
- Prigogine, I. (1984) *Order Out of Chaos*. Penguin
- Robbins, S. (1987). *Administración: teoría y práctica*. México, Prentice Hall Hispanoamericana
- Ramírez, C., Lopera, J., Zuluaga, M. y Ortiz, J., (2017). *El método analítico*. Bogotá, San Pablo
- Sartre, J. (2004). *El ser y la nada*. Barcelona, Grandes pensadores
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
- Teece, D. (2009). *Dynamic Capabilities*. Oxford, Oxford
- omasello, M. (2007). *Los orígenes culturales de la cognición humana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Thaler, R. (2015). *La psicología económica*. Bogotá, Planeta

PARTE 3

EL DESARROLLO DEL DISCURSO ADMINISTRATIVO

Capítulo 10

LA DINÁMICA DISCURSIVA DE LA DISCIPLINA

Es saludable examinar el desarrollo de la administración porque el presente no se puede liberar del pasado. Lo viejo sirve para explicar lo actual. Estudiando las teorías, modelos, conceptos anteriores en su sentido dinámico, adquirimos un bagaje que nos permite explicar lo que está sucediendo hoy y nos habilita para anticipar el futuro. Adicionalmente, hay muchas narrativas y teorías anteriores que todavía tienen vigencia y si se les desarrolla creativamente, facilitan enfrentar las problemáticas y las oportunidades presentes. Y esto es lo que fundamenta el pensamiento común de que conociendo la historia evitamos repetir errores del pasado. Inclusive hay temas que reaparecen como el eterno retorno. Piénsese en el caso del control como función administrativa, el cual fue casi pulverizado con el predominio de lo humano; hoy aparece con fuerza de la mano de administración de la vigilancia (Acemoglu y Johnson, 2023) porque la tecnología nueva facilita el control y la centralización; o véase como la coordinación, que inicialmente fue propuesta por Fayol (1980), ha revivido en el campo de las capacidades dinámicas (Teece, 2009)

Se puede hablar de dos tipos de dinámicas en un discurso determinado: la interna, que muestra cómo la disciplina se desarrolla en su propio devenir, y la externa, en la cual se estudian los factores de fuera que determinan el fluir disciplinar. Al respecto, Lakatos (2011) distingue entre factores externos e internos en un discurso científico.

En lo que se refiere a la administración, su evolución (interna) está sometida a un patrón de desarrollo definido. Primero hay un proceso de acumulación de conocimientos que proceden de la práctica o la investigación académica y, como producto de este trabajo gradual, surge una saliente discursiva que es un salto que da origen a una versión nueva; y luego, sigue un momento de desarrollo donde se amplían los conceptos y juicios iniciales, se expande su conocimiento en la comunidad hasta convertirse en moda y así, se vuelve una especie de movimiento social de saber. En este campo de fuerzas aparece la estructura de liderazgo científico

que incide en la constitución de escuelas, conformadas por científicos, consultores y prácticos. Después se repite el proceso a partir de una crítica de los paradigmas vigentes, y surge una nueva saliente y así sucesivamente.

Y un motor que a veces no recibe la atención que merece es el papel dinámico que representa el debate interno en el área, el cual facilita el desarrollo discursivo al exhibir la presentación de nuevas propuestas. Así, la crítica de la escuela de las relaciones humanas a la clásica fue importante para visualizar la arista de la gestión que representaba el tema humano, lo cual permitió ver nuevas aristas disciplinares. La discusión propuesta por Mintzberg (1991) en relación con la racionalidad del proceso de planeación estratégico permitió mirar nuevos aspectos de gerencia estratégica como el pensamiento de lo integral. Lo propio hizo Simon (1972) en materia de toma de decisiones sometiendo a juicio la racionalidad, lo cual develó la falta de ésta, que luego se profundizaría con la escuela de la economía del comportamiento.

Factores externos incidentes

Indudablemente la variable más importante en el desarrollo de la administración desde los años 60 es el entorno, el cual ha ido acelerando su impacto empresarial. Todo el movimiento estratégico, que tanta incidencia ha tenido, le debe mucho a los movimientos del medio, las concepciones evolutivas son inexplicables sin mirar la dinámica afuera, el fenómeno de la adaptabilidad, el cual ha recibido mucha atención de parte de los tratadistas de la disciplina, tiene como referente el entorno, las capacidades dinámicas se deben a él y lo mismo sucede con la muy conocida teoría de los *stakeholders*.

Por tanto, corresponde ahora ahondar en los factores exógenos que tienen impacto en la disciplina.

El desarrollo del capitalismo. Antes del desarrollo capitalista las organizaciones complejas fueron realmente escasas, casi que se limitaban a la iglesia católica y los gobiernos, sobre todo los imperios. Pero con la llegada de la economía capitalista se dispara la presencia de organizaciones empresariales, sin la cuales era difícil desarrollar la gestión. En forma típica el paradigma fue la empresa industrial, la cual, de manera inicial, se basaba en la manufactura o trabajo manual, luego pasó a la empresa maquina (Marx, 1887) con su poderoso desarrollo en producción, más tarde

aparece la empresa de servicio y, por los 70, surgen las empresas sociales, como se comentó más arriba.

Esta evolución se puede partir en dos etapas: en la primera el centro de atención fue la productividad, mediante la cual se buscaba afrontar la realidad de las exigencias reivindicatorias de la clase obrera, en especial, la petición de reducción de la jornada laboral y los aumentos salariales por el movimiento sindical, las cuales tuvieron como respuesta empresarial aprovechar mejor la capacidad laboral. Por ello, se generaron la producción en masa, el estudio del trabajo y los métodos de gestión basados en la departamentalización, el liderazgo, la motivación y el control.

En la segunda fase (que inicia en los 80) aparece la inquietud por el mercado, presionado por la competitividad en marcha, y surge, como centro de trabajo adicional a la productividad, la creación de valor, lo cual se inaugura con el movimiento mundial de la calidad, los cambios en los procesos productivos flexibles postfordistas, el servicio al cliente para las empresas de servicios y de manera más reciente, la innovación

La importancia del mercado aparece como tópico, el cual poco entró en el análisis económico en la primera parte, por ejemplo, Marx solo alcanzó a atisbar su famosa fórmula D-M-D (dinero-mercancía-dinero) o M-D-M (mercancía, dinero, mercancía) para mostrar la importancia del cambio, pero, a partir de allí, se dedicó a trabajar solo la producción, impulsado por su interés en la plusvalía. Solo a comienzo de los años 80 los mercados se vuelven centrales por ser los escenarios de la competitividad, la cual se fortalece de manera agresiva con la globalización.

Y precisamente la última fase del desarrollo del capitalismo ha sido la globalización, y ella ha implicado una ruptura con las formas de llevar a cabo la gestión, pues la alta competitividad que se presentó en los mercados globales fue la que rompió la vieja costumbre de sujetar el individuo a la organización. Hoy la competitividad ha llevado a las empresas a utilizar al máximo la integralidad humana, no solo el componente físico de la era de la manufactura y la razón instrumental, sino la capacidad completa en lo cognitivo y lo emocional. Por ello, hoy son importantes el uso de la imaginación y el trabajo cooperado, además del pensamiento racional de alto nivel y la voluntad disciplinada. Esto hace que se vaya desdibujando la fuerte tendencia a someter el individuo de manera racional a la organización, una traducción de la modernidad logocéntrica (Giddens, 1984; Beck, 2011) al caso de la organización, donde se anulaba

el individuo en beneficio de la empresa. Por eso hoy el componente de emancipación organizacional no es liberar al individuo del condicionamiento de la organización sino también de la enfermedad mental que acompaña las exigencias de la laboralidad que plantea un mundo basado en la exigencia de competitividad, el cual requiere de parte de los seres humanos entrega total, tanto cognitiva y física como emocional.

Evolución social: Modernidad y postmodernidad. Los estudios de la modernidad han develado el carácter estandarizado de la sociedad capitalista primera, en la cual se pretende ajustar al individuo a la sociedad. Esta idea se relaciona de manera directa con la organización porque en realidad la modernidad ha promovido la estandarización del trabajo en el marco de lo que Weber llamaba la racionalidad instrumental (1985), lo cual ha implicado una reducción de la subjetivación, disminuyendo de manera drástica la incidencia de las personas en la entidad. Esto se visualiza en la insistencia de Taylor en la racionalización y queda descrito por Weber en la burocracia. Chanlat (2017) también ha advertido el carácter desapasionado de la administración, visible en la modernidad.

Hoy, por la presión competitiva, que ha requerido la globalización, el establecimiento de normas se ha erigido como exigencia incondicional, pues una transnacional no va a gastar tiempo en la verificación del cumplimiento de la calidad de una firma de un país en vía de desarrollo, es preferible confiar en una organización certificadora. La realidad es que esta forma de estandarización, que se puede denominar normalización, también implica la reducción de la capacidad de actuación de los empleados porque realmente no se necesita ni siquiera pensar, sino sometimiento a los procesos, so pena de marcar un no cumplimiento.

La globalización. Como se decía, este ha sido un fenómeno de alto impacto en la gestión, pues la existencia de un mercado único en el nivel planetario ha generado una alta competitividad, la cual ha impulsado la apelación al conocimiento como pegante importante de la creación de ventaja competitiva, sobre todo para la generación de valor (calidad, servicio, agilidad e innovación).

Pero, a pesar del peso que se le ha otorgado al conocimiento, este no es el único factor destacado en la era global, también está jugando un papel clave el ser en sí mismo, de allí que muchas propuestas de la escuela de las relaciones humanas realizadas en el marco de una sociedad en plena modernidad solo se hayan desarrollado de manera práctica en el mundo global. En realidad, ha existido un

cambio en el contrato laboral, hoy no es suficiente tener una mano de obra (aplicación del trabajo a realizar cosas específicas, en el sentido Arendtiano de elaboración de productos) sino que se incorpore la capacidad humana de crear (acción), en términos de Arendt (2012), que implica creación cooperativa, así que el contrato laboral también incluye la posibilidad de que el trabajador aporte su contingente creador a la empresa. Incluso ello involucra la presencia de la firma por fuera del trabajo, porque el trabajador-creador puede generar sus ideas nuevas en lugares distintos (en el baño, en la cama, por la madrugada, en un paseo e incluso en las vacaciones).

Pero la inclusión de lo humano no viene solo por la vía de exigencia del entorno global sino como un fenómeno social de la postmodernidad, al respecto Frankfeld (1992) plantea que hoy la gente tiene derecho a estar informado, a asimilar, al consentimiento informado y la advertencia de los peligros a los cuales está sometido el trabajador, lo cual se agudiza cuando se involucra la variable generacional.

La globalización también ha sido mirada como un fenómeno negativo por los críticos de las prácticas administrativas de corte neoliberal. Así, no solo se han examinado sus consecuencias sociales, sobre todo en términos de desigualdad social, habida cuenta de que el capitalismo por esencia ha promovido la inequidad, pero en esta fase nueva de la economía el asunto se ha complicado más debido a la agudización del problema de la desigualdad (Stiglitz, 2012), lo cual se extiende al tema de la exclusión (Acemoglu & Robinson, 2012). En este sentido Aktouf (2017) ha sido fuertemente crítico con el capitalismo contemporáneo por su acendrado énfasis en la obtención de rentabilidad para premiar a los accionistas, lo cual ha provocado una fuerte acción sobre los costos a través de la flexibilización laboral, el outsourcing y la segregación del proceso productivo en búsqueda de regiones con costos bajos de manufactura. La crítica al capitalismo también procede de los estudios de la postmodernidad, sobre todo en lo referente a las tendencias consumistas (Beck, 2011) y desarrollistas, que han alimentado las prácticas no amigables con el ambiente y promueven el cambio climático y la afectación de la diversidad.

La globalización ha significado un cambio en los niveles de turbulencia empresarial, de tal manera que ello se refleja en los resultados de las organizaciones y los hace más aleatorios e incluso, inciertos. Por esto, el elemento suerte debe ser tenido en cuenta, como lo sostiene Kanheman (2012). En verdad el éxito de una organización

puede ser debido a factores extragerenciales más que a estrategias deliberadas o capacidades internas.

La globalización tiene varias formas de manifestarse. Al principio se trató de una identificación de preferencias de los consumidores del mundo promovido por una mayor interacción mediante el uso de las TIC (Levitt, 1979), las cuales hicieron converger los gustos de la gente, lo cual finalizó en la conformación de un mercado único planetario, donde concurrieron los competidores nacionales que crearon una mayor exigencia en competitividad. Esto impulsó el desarrollo de nuevos modelos de administración como la gestión de la calidad, la gerencia innovadora y la gestión del conocimiento con énfasis en capital humano y la tecnología.

La otra forma fue la integración económica internacional resultante de la reducción de aranceles y de prácticas administrativas restrictivas del comercio, que actuó contra el Estado-nación precedente. Y finalmente apareció la globalización de carácter social que hizo mundial los temas de derechos humanos, narcoterrorismo, lo ambiental y ahora, los movimientos migratorios. En los últimos años la integración de la economía mundial se ha reducido de nuevo por la crisis de las relaciones comerciales entre Estados Unidos y China y las exigencias ambientales de la Unión Europea, proceso que se ha denominado desglobalización. Pero realmente se trata de una sola de las formas de este fenómeno porque las otras dos continúan vigentes. Todavía existe el mercado único global, el trabajo contra la discriminación, la defensa del ambiente y la regulación de la movilidad humana.

Por otra parte, la época de la postmodernidad ha llevado a la consideración de lo humano, a pensar que el ser humano es un actor (Chanlat, 2017); por tanto, un sujeto. Un elemento que se desprende de la importancia de lo humano es la interrelación, debido a que el manejo de los lazos con actores externos cada día toma más fuerza como consecuencia de los altos niveles de exposición al entorno que tienen las empresas en la actualidad. Así que no es extraño que tengamos nuevos constructos como la innovación abierta, las redes organizacionales e interorganizacionales, los clústeres, las cadenas de suministros, la teoría de los *stakeholders*, las redes sociales y el marketing digital, las alianzas, los ecosistemas, el *block chain* y la necesidad de cooperación en el marco del trabajo ambiental (Senge, 2009; Gates, 2021).

La importancia de la interacción ha llevado a muchas personas a resaltar de manera exagerada lo simbólico, en especial el lenguaje, lo cual inició el círculo de

Viena, pasó por Gadamer (1977) y Heidegger (2017) y llegó al constructivismo social (Berger y Luckmann, 1967) hasta el punto de negar la realidad en beneficio del signo, simulando la física cuántica. De la misma manera, las exigencias de competitividad promovidas por la globalización han requerido un mayor grado de cooperación organizacional, por lo cual también se ha movido la atención hacia la interacción y el alineamiento.

La tecnología. El desarrollo tecnológico ha planteado nuevas exigencias a la manera de administrar las organizaciones. En este sentido, se debe incluir la aplicación tecnológica a la producción, la cual arrancó con la línea de ensamble, siguió con los sistemas de calidad (justo a tiempo, *lean manufacturing*) y culminó en la manufactura flexible con la aplicación de la automatización y ahora, la robótica.

De manera obvia se debe mencionar el desarrollo de las TIC que han tenido consecuencias en comunicación organizacional, mercadeo y formación del talento humano. Incluso estos desarrollos han alcanzado repercusiones en materia de gestión humana pues la producción en masa incidió sobre la enajenación al supeditar a las personas a las herramientas y a las máquinas y al desplazar el trabajo humano y generar desempleo, mientras que las TIC han facilitado la comunicación horizontal y con ello, la cooperación, por una parte; pero, por la otra, ha estimulado la centralizado de las estructuras organizacionales por la facilidad de manejo de la información para fines de control, lo cual es fácil de apreciar en la actividad de estudios de crédito en el sector bancario que antes se hacían en las sucursales, y ahora, se manejan desde la principal y en la que las sucursales son solo nodos que recoger información. Desarrollos como la inteligencia artificial, *big data*, internet de las cosas, *block chain* y realidad virtual y aumentada (metaverso) inciden fuertemente en la racionalización de la toma de decisiones, el mejoramiento de la experiencia de los clientes y el trabajo coo-colaborativo.

Una de las consecuencias de estas aplicaciones es también lo que se ha denominado la gestión de la vigilancia (Acemoglu y Johnson, 2023) con particular referencia a la intromisión exagerada en la actuación del ser humano y su dependencia de las plataformas empresariales.

Otros discursos como la filosofía y la biología. Como se comentó antes, la administración bebe en la fuente de otras disciplinas. En este sentido, el discurso de la complejidad (Morin, 2011) aporta a la administración el enfoque interdisciplinar y

transdisciplinar que permite que ella se alimente de los discursos universales como la filosofía, el pensamiento sistémico y la teoría del caos (Browaeys, 2010); así mismo, la biología ha tenido aplicaciones en el caso de la gestión, sobre todo en los procesos de adaptación organizacional al ambiente, en los cuales el tema del equilibrio, el cambio y la innovación y las capacidades dinámicas son analizados. Y ya se ha mencionado el papel de otras disciplinas.

Realmente un aspecto importante en el estudio del desarrollo de la administración es examinar la racionalidad histórica o la reconstrucción racional (Lakatos, 2011). En especial, es importante ver cómo las teorías se van depurando mediante la crítica científica social, no solo por la contrastación empírica sino con el trabajo de la comunidad científica. Esto permite develar diferentes anomalías teóricas tales como el sesgo trabajo-administración de la escuela clásica que es evidenciado y criticado por la escuela humanista, pero se hace visible el carácter cerrado de ambos al no tomar en cuenta la realidad externa a la organización, anomalía que es visibilizada y contrarrestada por la teoría de la contingencia, la cual, a su vez perdió de vista la dinámica interna.

De la misma forma, la teoría de la competitividad salta de la productividad a la ventaja competitiva con Porter, pero la teoría de recursos y capacidades muestra la debilidad de ella al concentrarse solo en las actividades primarias y secundarias en la cadena de valor; y al final, la teoría de recursos y capacidades muestra su sesgo hacia las habilidades y rutinas de carácter cognoscitivo, dejando de la lado las habilidades emocionales, las cuales son de gran valor en las organizaciones de servicio, que son mayoría en la demografía organizacional. Igualmente, las capacidades dinámicas cubren la debilidad de la teoría de la contingencia agregando el entorno turbulento a las habilidades internas para enfrentarlo, a la vez que va más allá de las habilidades operativas.

Sin embargo, el cambio de paradigma no es fácil debido a la resistencia que ofrecen los esquemas convencionales y la moda, con su gran extensión y su incidencia profunda en los gustos de la gente, la cual termina por consolidar teorías en las cuales hay que hacer un gran esfuerzo para quebrar el estatus quo y dar paso a algo nuevo, que implica que existe un proceso de acumulación largo para que el cambio se haga evidente. Sin embargo, todos estos factores terminan conmoviendo los cimientos disciplinares.

Referencias

- Acemoglu, D. & Robinson, J. (2012) Por qué fracasan los países. Barcelona, Deusto
- Acemoglu, D. & Johnson (2023) Power and Progress: our thousand-year struggle over technology and prosperity. Basic.
- Aktouf, O. (2017) Basta de derroche: Acabar con la economía-management. Bogotá, U. Nacional
- Arendt, H (2012) La condición humana. Barcelona, Paidós
- Beck, U. (2011) La sociedad del riesgo global. México, Siglo XXI
- Berger, P. & Luckmann, T. (1967) The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. London, Penguin
- Browaey, M. (2010) Complexité de l' ntrepise: a approche transdisciplinaire. Colloque international francophone: Complexité
- Chanlat, J. (2017) Ciencias sociales y administración. Medellín, EAFIT
- Fayol, H. (1980) Administración industrial y general. Buenos Aires, El Ateneo
- Frankenfeld, P. (1992) Science, Technology, & Human Values. Technological Citizenship: A Normative Framework for Risk Studies 17(4), 459–84.
- Gadamer, H. (1977) Philosophical Hermeneutics. Berkeley, University of California Press
- Gates, B. (2021) Cómo evitar un desastre climático. Bogotá, Plaza y Janes
- Giddens, A. (1984) The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. Oxford, Blackwell
- Heidegger, M. (2017) Ser y tiempo. Santiago de Chile, Universitaria.
- Kahneman, D. (2012) Pensar rápido, pensar despacio. Bogotá, Penguin
- Lakatos, I (2011). Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales. Madrid, Tecnos
- Marx, K. (1887). Capital: Critics of Political Economy. Moscow, Progress
- Mintzberg, H. (1991) Mintzberg y la dirección. Madrid, Díaz de Santos
- Morin, E. (2011). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona, Gedisa
- Senge, P (2009). La revolución necesaria. Cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible. Bogotá, Norma.

Simon, H. (1972). El comportamiento administrativo. Madrid, Aguilar

Stiglitz, J. (2012). El precio de la desigualdad. México, Taurus

Teece, D. (2009). Dynamic Capabilities. Oxford, Oxford

Weber, M. (1985). Sobre la teoría de las ciencias sociales. Bogotá, Planeta

Capítulo 11

EL PARADIGMA CONVENCIONAL DE DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN

Este planteamiento se concentra en la formación de grupos de investigadores alrededor de ciertos desarrollos teóricos que se pueden considerar como la visión de la administración basada en escuelas y enfoques que ha sido comúnmente presentada en los libros de evolución de la administración y teoría de la organización. Sostiene que la administración como disciplina independiente se inicia a comienzos del siglo pasado y su devenir se puede trazar según las siguientes etapas de cambio: administración clásica, escuela humanista, teoría de la contingencia o situacional, gerencia estratégica y gestión competitiva, estas dos últimas, muy poco mencionadas, a pesar de tener un fuerte impacto en la vida del área.

Escuela clásica.

En esta fase se inicia el discurso administrativo, se establecen los fundamentos de la administración como disciplina relativamente autónoma con los significativos aportes de Taylor (1980) y Fayol (1980). El primero se dedicó a estudiar el trabajo metódicamente en lo que se denominó luego el estudio de tiempos y movimientos y estableció el “principio” de separación entre la realización del trabajo y la planeación de este; de esta forma, el supervisor o administrador quedaría a cargo de la planeación o el estudio de la labor, mientras que el trabajador debía ejecutar en la práctica el método de trabajo revisado por el administrador, aspecto que, de hecho, negaba toda participación del operario.

Pero el aporte significativo en el campo disciplinar lo hizo realmente Fayol, quien estableció por primera vez las áreas de la empresa: producción, ventas, finanzas y personal y, sobre todo, definió las funciones administrativas, estableciendo como tales a la planeación, la organización, la coordinación, el mando y el control (categorías importantes del discurso), entendía estas funciones como las actividades generales que debía desarrollar todo administrador, por lo que se dejaba claramente planteado el papel del mismo frente a cualquier otra actividad en la empresa. Con

este aporte, se sientan las bases para construir una teoría de la administración y orientar la acción administrativa en las organizaciones.

En esta línea de actuación también se incluye la teoría de la burocracia planteada por Weber (1985) y Crozier (2009) como la manera avanzada de la estructuración de la empresa capitalista con base en la racionalidad, la asignación específica de funciones, la comunicación escrita y los lineamientos jerárquicos.

Esta fase se caracteriza por el énfasis fuerte en los sistemas y procesos, más que en el hombre. Taylor se concentró en el proceso y Fayol y Weber en la función, sin considerar el factor humano en sí mismo. Realmente su enfoque fue normativo y mecánico, en línea con el empuje racionalizador de la modernidad. Hay también que responsabilizarla de ser el preámbulo a la organización normatizada donde la gente debe actuar conforme con las reglas de la organización, refrenando toda intento de alterar la realidad mediante la creatividad. Esta normalización ha sido estudiada a fondo por Weber (1985), Arendt (2012) y Touraine (1995).

Se debe anotar que esta escuela inicia el esfuerzo de aplicación del método de la ciencia, en la modernidad, al área. En este sentido Gadamer (2015) plantea el impacto que tuvo la racionalización técnica-económica desde fines de siglo XIX, a lo cual no fue inmune la gestión. Precisamente este autor habla de “la conducción científica de los seres humanos” (Gadamer, 2015, p. 153). Por otra parte, en la actualidad la revolución informática está facilitando un retorno a los modelos administrativos clásicos porque la tecnología móvil y portátil, unida a la capacidad de memoria y procesamiento está facilitando la centralización de la toma de decisiones con base en la centralización informativa, en lo cual ha ayudado el tablero de mando integral (2000) con su acervo de indicadores. Adicionalmente, la disponibilidad de información acerca de las actividades, preferencias y hábitos de los empleados, que proporciona la IA, facilita la vigilancia, y el control.

Escuela humanista

Una pléyade de científicos sociales, especialmente psicólogos, comenzaron a explorar las implicaciones humanas de la gestión. El desarrollo se inicia con los experimentos de Elton Mayo (1933) quien examinó la relación entre la iluminación y la productividad del trabajo, pero que a la postre terminó en un estudio de la incidencia del trabajo en grupo en la productividad. La conclusión a la que llegó este autor fue

que, además de los factores físicos del trabajo, como era el caso de la iluminación, existía un componente psico-social que hacía que la productividad aumentara, a pesar de que la iluminación se reducía, así que ello permitía introducir el factor humano en la gestión. De contera, Mayo señala el camino para la investigación en administración por la vía del experimento, en una relación acción – resultado que se ha planteado más arriba, la cual en este caso se expresa en el trabajo en equipo como acción y la productividad como resultado.

También en esta escuela fue importante el aporte teórico de Mc Gregor (1980) quien propuso su conocido modelo de teorías X y Y en el cual se definían dos estilos de gestión: el X, fundamentalmente autoritario y el Y, de carácter participativo. Este autor consideraba que el paradigma que, frente al ser humano, predominaba en un ejecutivo, determinaba el comportamiento que adoptaría frente a sus seguidores, de tal manera que, si se concebía al hombre como un ser dependiente y abúlico, se tendía hacia modelos autoritarios o tipo X, y si se apreciaba al ser humano como activo y capaz de autodirigirse, se usaba el estilo democrático o Y.

También fue importante el trabajo de Likert (1965) quien, en una investigación desarrollada mediante encuesta, buscó relacionar el desempeño de un grupo de ejecutivos con el estilo de dirección que usaban y llegó a la conclusión de que el estilo efectivo era el participativo, es decir, los administrativos que empleaban la inclusión obtenían más altos resultados. Desde el punto de vista metodológico, Likert inauguró los estudios estadísticos en administración, los cuales han dominado el trabajo indagatorio de la disciplina.

De la misma manera, por esta época se dedicó esfuerzo al tema de la motivación en el trabajo, en el cual se destacó el aporte de Maslow (1943) con su famosa escala de necesidades. En similar dirección, Herzberg (1968) planteó su clasificación de los incentivos en dos tipos: de higiene o exógeno y motivadores o endógeno, estos últimos fueron resultados que luego aparecerían en la posición acerca de la creatividad de Amabile (2000), por la vía de la motivación intrínseca. El aspecto de la motivación también está siendo respaldado por las investigaciones del neuro-management con el reconocimiento de la existencia de un centro cerebral de la gratificación o accumbens y los desarrollos del tema emocional por la vía límbica (Damasio, 2010; Le Doux, 1999), incluyendo los neurotransmisores como la dopamina, la serotonina y la oxitocina, las cuales regulan la motivación, el ánimo y el afecto respectivamente.

La escuela humanista rescata el factor humano para la administración, como se dijo, e inicia un movimiento importante que hoy desemboca en los trabajos de inteligencia emocional planteados por Goleman (1999), el cual rescata dos inteligencias introducidas por Gardner (1996) en su teoría de las inteligencias múltiples: la inteligencia intrapersonal y la interpersonal, denominándolas inteligencia emocional. Pero se reconoce la contribución científica significativa de Salovey & Mayer (1990) al estudio de este constructo clave en la afectividad.

Se puede decir, en consecuencia, que la teoría humanista complementa a la clásica, integrando el ingrediente humano en la actuación administrativa, a la vez que se plantea en contradicción con ella al resaltar dicho ingrediente frente a los sistemas y procesos, lo cual no significa que estos últimos sean descartables, sino que son insuficientes para la efectividad organizacional.

Debe quedar claro que la escuela humanista introduce el estudio de lo humano, pero en el sentido de su contribución a los resultados, como la productividad; sin embargo, no estaba enfocada en el tema del bienestar psicológico en sí mismo. Cosa similar pasa ahora con la interpretación de la psicología positiva (Seligman, 2018; Csikszentmihalyi, 1998) o de la felicidad, la cual se aborda en la medida en que el empleado feliz es más productivo, pero no en un sentido de liberación personal, aun cuando Seligman (2018) niega que este desarrollo se entronque con la psicología humanista.

La teoría situacional o de la contingencia.

Esta escuela se basa en el enfoque de sistema abierto. La idea que se tenía era que la empresa es un sistema que intercambia con el entorno, y la gestión busca adaptar la empresa al contexto. Así que, dependiendo del estado del entorno, se tendrían que aplicar determinados tipos de gestión; en el lenguaje de los autores situacionales esto significaba que los sistemas administrativos que se emplean dependen de la situación en que la organización se encuentra. Las tres teorías contingentes más conocidas son: estrategia-estructura, entorno-estructura y liderazgo situacional. La primera fue planteada por Chandler (1962) quien descubrió que la estructura que emplean las empresas varía con relación a la estrategia que utilicen. Específicamente, este autor clasificaba la estrategia en dos tipos: orientadas a la producción o hacia el crecimiento, las primeras con cambios lentos en el tiempo y las segundas con cambios significativos y en períodos cortos; a su vez, clasificó las estructuras como mecánicas

y orgánicas, aquéllas de corte clásico y éstas más alineadas con la escuela humanista; planteó, por tanto, que, cuando la estrategia es de producción, la estructura es mecánica y cuando es de desarrollo, es orgánica.

Una segunda teoría situacional la plantearon Burns y Stalker (1961) y fue reforzada por Lawrence y Lorsch (1973). Ellos sostuvieron que el tipo de estructura que una empresa emplee depende del estado del medio donde ella se ubique; por ejemplo, si el entorno es estable, la estructura tiende a ser mecánica, mientras que, si el entorno es turbulento, la estructura tiende a ser orgánica. Puesto que el entorno empresarial actual está dominado por la volatilidad, esta teoría ha mantenido un buen nivel de aplicabilidad.

Finalmente, se debe tomar en cuenta la teoría del liderazgo de Fiedler (1965) quien propuso que el estilo de dirección que utilice un determinado dirigente depende de la situación en la cual se desarrolle su liderazgo. Él consideraba que la situación puede ser favorable, desfavorable o neutra, mientras que divide el liderazgo en dos estilos: autoritario o participativo. Su propuesta es que, en condiciones de alta o baja favorabilidad, el liderazgo es autoritario y en una situación de favorabilidad intermedia, *domina* el estilo participativo.

El planteamiento de la teoría situacional es realmente una síntesis dialéctica de las dos escuelas anteriores (la clásica y la humanística), las cuales solo miraron un aspecto del compuesto administrativo y excluyeron el otro. Ellos, al introducir la situación, establecen una teoría relativista que señala que en algunas circunstancias se aplica la clásica y en otras, hay que usar la humanista. Como quien dice: ni una ni otra tiene la razón absoluta por sí sola, sino que su aplicación se restringe por el contexto.

Es necesario reconocer que la teoría situacional es de gran ayuda para entender los momentos presentes; en efecto, cada día que pasa en el mundo actual de los negocios el entorno empresarial se torna más turbulento por la globalización, la alta competencia y el efecto desestabilizador de la tecnología, lo cual según la teoría mencionada conduce a una gestión orgánica, que es lo que efectivamente se aprecia en los últimos desarrollos de la gestión. Sin embargo, la teoría de la contingencia ha sido criticada porque prácticamente solo mira una fuerza organizacional: la del entorno, de tal forma que la dependencia del camino, la interacción humana y la dirección (elementos de dinámica interna) no entran en juego. Realmente es difícil

aceptar que la organización solo es movida por el ambiente, es decir, entorno-dependiente.

El movimiento estratégico

Bajo la presión del enfoque de sistema abierto, en los años sesenta del siglo pasado, y la importancia que iba tomando un entorno gradualmente dinámico, aparece la planeación estratégica, la cual se polariza frente a la planeación operativa, tradicional por aquella época, y se basa en dos tesis centrales: que la empresa debe responder al estado del entorno y que es necesario planear la empresa como totalidad, no como una serie de áreas dispersas o especializadas (áreas empresariales de Fayol). Aparece así el proceso de planeación estratégica consistente en estudiar el entorno, examinar lo interno, para, con base en ellos, determinar luego los objetivos y, por último, la estrategia. Autores que se destacaron en esta fase fueron Steiner (1998), Andrews (1985) y Ansoff (1976). Este último, uno de los teóricos más creativos, introdujo una clasificación de las estrategias de crecimiento que se ha mantenido hasta hoy. Él sostuvo que se podía crecer por los mercados, los que clasificaba como actuales y nuevos, y los productos, también actuales o nuevos. De esta forma se perfilan cuatro grandes estrategias que las empresas pueden seguir en su crecimiento: la penetración, que busca aumentar la presencia en el mercado actual con los productos actuales, el desarrollo de mercado, donde se utilizaban los mismos productos actuales para llegar a nuevos mercados, el desarrollo de productos en el que se brindaban nuevos productos para los mercados actuales y la diversificación donde se combinan nuevos productos con nuevos mercados. Este mismo autor contribuyó mucho a dar el salto al concepto de gerencia estratégica (Ansoff, 1976b) extendiendo la aplicación de la planeación a la estructura, el liderazgo, el control y la cultura organizacional.

El desarrollo estratégico es una de las más firmes tendencias en el área administrativa y se ha mantenido hasta hoy con gran vitalidad, y ha sido de gran valor para el adelanto empresarial pues permite entender el comportamiento de la empresa frente al medio y, en particular, el papel de la alta dirección en el desempeño de las organizaciones. Tres autores que han retomado esta orientación son Porter (1980, 1985), en su versión competitiva, y Kaplan y Norton (2000), quienes crearon el tablero de mando integral y los mapas estratégicos (2004).

Es indudable que el concepto de estrategia es la categoría más importante de la gerencia estratégica, por ello es necesario examinar diferentes definiciones de

ella, planteados por diversos autores: Ansoff (1976) consideraba la estrategia como acciones relacionadas con el acoplamiento de la empresa con el entorno. David (2003) planteaba que la estrategia son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, son las acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Este autor señaló dos elementos claves de una estrategia como son el teleológico (objetivos) y el de medios (acciones), introdujo el plazo (largo para la estrategia), estableció la responsabilidad (gerencia) y se aproximó al riesgo al considerar que la estrategia implica aplicación de recursos. Mientras que Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) sostienen que el objetivo de la estrategia es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales para alcanzar sus metas en el entorno competitivo, así que involucran tres esferas: lo teleológico (metas), el entorno (la estrategia responde al entorno) y la realidad interna reflejada en recursos, capacidades y competencias centrales.

En oposición a los clásicos de la gerencia estratégica, Mintzberg (2009) plantea que la estrategia se desarrolla mediante un proceso de interacción entre el análisis y la acción, que la estrategia es emergente, no es un proceso deliberado, ella resulta del proceso interactivo de la organización.

En los tiempos actuales se considera el campo estratégico como un área madura (Calderón, 2017) que se ha visualizado en cuatro grandes grupos de autores a manera de ejes: Williamson, Porter, Mintzberg y Pfeffer (Nerur, Rasheed & Natarajan, 2008). También ha avanzado un afluente importante, que es la teoría de la estrategización, planteada por Whittington (2003), la cual sostiene que la estrategia se estructura en la práctica gerencial, más que de manera deliberada, y es un producto social integral, no exclusivo de la alta dirección.

Competitividad.

Aunque el tema de la competitividad es antiguo en economía, especialmente por el estudio de los mercados (de competencia perfecta o monopolística), su aplicación en grande es más bien reciente. El primer modelo competitivo lo planteó Ohmae (1983), el más destacado teórico de la administración de origen asiático. Decía él que los actores claves de la competitividad eran: la empresa, el cliente y los competidores (modelo de las CCC: *company, competitor and costumer*).

En el comienzo de los ochenta, Porter (1980) lanza su modelo de fuerzas competitivas de la industria en el cual se adicionan nuevos actores de la competitividad. El modelo incluye a los rivales y los consumidores como lo hacía Ohmae (1983), pero adiciona los proveedores, los entrantes y los sustitutos. Este es realmente un esquema de entorno competitivo que permite ver cómo es el contexto de rivalidad de una empresa, que ha tenido mucha aceptación en el ámbito disciplinar. Este referente es ampliado luego por Freeman (1984) quien incluye otros actores del entorno como los ambientalistas, reguladores y organizaciones sociales, la cual tomó fuerza por los lados del movimiento de la responsabilidad social corporativa.

A mediados de los ochenta, el mismo Porter formula su modelo de cadena de valor (1985), donde se establecen las actividades primarias o de apoyo de la empresa, para la competitividad. En la primera se incluyen las de logística hacia atrás, las de operación, logística hacia adelante, mercadeo y servicio. Entretanto, las de apoyo se dividían en infraestructura, desarrollo tecnológico, suministro y recurso humano. Este modelo esencialmente es de carácter interno y permite evaluar el estado de competitividad de una empresa y, como consecuencia de ella, su ventaja competitiva. En términos teóricos, Porter sostiene que la ventaja competitiva puede estar en una o varias actividades, o, incluso, en sus interrelaciones (variable de acción), y dicha ventaja incide de manera positiva sobre el margen de la compañía (resultado). Este enfoque es complementado por la inclusión por Freeman (1984) de actores internos como los accionistas y los trabajadores.

En su primer libro Porter (1980) también se aventuró a plantear una clasificación de las estrategias competitivas y fijó tres categorías: la diferenciación, una estrategia para crear valor; liderazgo de costos, orientada a reducir el costo, más que a agregar valor; y el enfoque, que busca que las empresas se concentren en nichos de mercado específicos.

Por último, el trabajo de competitividad de Porter se traslada al ámbito de nación y desarrolla su modelo de diamante (1990), donde se incluyen los siguientes elementos: dotación de recurso, industrias relacionadas, condiciones de demanda y estrategia, rivalidad y estructura, los cuales condicionan la competitividad de una nación. Como puede apreciarse, este autor suministra una contribución significativa que hace avanzar con fuerza el tema de la competitividad, aunque se concentra solo en las actividades, trabaja en una óptica estática y su clasificación de las estrategias

competitivas es incompleta en lo que se relaciona con la cobertura de mercado, pues solo incluye la estrategia de nicho, aunque la clasificación relacionada con el valor (diferenciación y liderazgo de costos) es adecuada.

Unos autores que dan un giro desde las actividades hacia las habilidades fueron Hamel y Prahalad (1994) quienes introdujeron el concepto de competencias centrales como el conjunto de conocimientos y técnicas que le permiten a una empresa competir en el mercado. En fin, la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) también se concentró en las habilidades, destrezas, conocimiento y técnicas que permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva, lo cual desembocó en el movimiento de las capacidades dinámicas liderado por Teece (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2009).

Un producto importante del desarrollo competitivo es la aparición de los sistemas empresariales de gestión del valor, entre los cuales se destacan el de gestión de calidad, servicio al cliente, gerencia innovadora y gestión del conocimiento. Los modelos que tomaron mucha fuerza fueron la gestión de la calidad, que fue propuesto por Deming (1989), Juran (1990) y Crosby (1990) y han desembocado, en los últimos años, en el modelo seis sigmas (Pande, Neuman & Cavanagh, 2002); la gerencia del servicio que inició con Carlzon (1991) y Albrecht & Zemke (1990) y concentró su trabajo en las empresas de servicio; y la gerencia innovadora, la cual se basa en una estrategia de diferenciación concentrada en el cambio radical de productos, servicios y procesos, sustentado por el recurso humano innovador, que se fundamenta en la creatividad. Es bueno destacar aquí a Drucker (1985), uno de los más grandes de la gerencia, quien abordó el tema de las estrategias innovadora y las fuentes de la innovación. Así mismo, hay un autor más reciente pero que está en la línea innovadora, se trata de Hamel (2000) quien defiende la innovación radical. En el tema de la innovación se integra precisamente la creatividad pues, como estableció Levitt (1979), la innovación es la combinación de la creatividad con la acción. Más recientemente Chesbrough (2003) propuso la innovación abierta para referirse a obtención de ideas e innovaciones desde actores externos como clientes, universidades, centros de desarrollo tecnológico y proveedores, lo cual ha sido clave para el estudio de los ecosistemas tecnológicos.

A raíz del descubrimiento del hecho de que el mundo avanzaba hacia una sociedad basada en la información y el conocimiento, (Toffler, 1985; Naisbitt, 1984)

se plantea la necesidad de que se administre el conocimiento con fines competitivos, por lo que aparece una tendencia a mirar el pensamiento y su utilización. La primera manifestación al respecto fue la propuesta de aprendizaje organizacional que hizo Senge (1993) desde el MIT, la cual recuperó a su vez los aportes realizados por Argyris (2000), un representante de la escuela de las relaciones humanas. Senge estableció que el aprendizaje organizacional estaba basado en cinco disciplinas: la *maestría personal*, que se basaba en el desarrollo del potencial de los miembros de la organización; la *visión compartida*, que se refería a la conducta alineada mediante una definición colectiva de la visión hacia la que se orientaba la organización; el *trabajo en equipo*, que se fundamentaba en el balanceamiento efectivo de la escucha y la persuasión y el diálogo y la discusión; y el *pensamiento sistémico* que se orienta hacia una mirada integral, en contra del fragmentarismo y la linealidad. Esencialmente Senge miraba el aprendizaje organizacional como un proceso de cambio en la conducta de la empresa.

Más tarde, especialmente por Nonaka y Takeuchi (1995), se introduce la gestión del conocimiento, dando especial énfasis a la clasificación del conocimiento en tácito y explícito y estudiando la forma de pasar de uno a otro. Una visión más integradora se puede ver en Davenport y Prusak (2001).

En fin, la disciplina responde a las necesidades de enfrentar una nueva situación mundial de los negocios desarrollando nuevas formas de gestión, adecuadas a los diferentes cambios presentados en el panorama, de tal forma que la gerencia se convierte en un elemento clave del desarrollo económico y social.

Referencias

- Albrecht, K & Zemke, R. (1990) Gerencia del servicio. Bogotá, Legis.
- Amabile, T. (2000). Cómo matar la creatividad. En: Harvard Business Review. Creatividad e innovación. Bilbao: Deusto
- Andrews, K. (1985) El concepto de estrategia de la empresa. Pamplona, Universidad de Navarra-Orbi.
- Ansoff, H. I. (1976) La estrategia de la empresa. Pamplona, Universidad de Navarra.
- Ansoff, H. I. (1976b) From strategic planning to strategic management. London: John Wiley
- Arendt, H (2012) La condición humana. Barcelona, Paidós

- Argyris, C. (2000). Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos. En: Harvard Business Review. Bilbao, Deusto.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17, 99-120.
- Burns, T & Stalker G. (1961). *The management of Innovations*. London, Tavistock.
- Bunge, M. (1985). *La investigación científica*. México, Siglo XXI.
- Calderón, G. (2017). *La generación de Conocimiento en estrategia organizacional*. Medellín, Universidad Sergio Arboleda.
- Calderón, G. & Gutiérrez, L. (2010) *La investigación en administración en Colombia: Condiciones para la generación de conocimiento, investigadores, institucionalización y producción científica*. XV Congreso de contaduría, administración e informática. U. de Antioquia, Medellín.
- Carlzon, J. (1991) *El momento de la verdad*. Madrid, Díaz de Santos
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Boston, MIT Press.
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Harvard Business School Press
- Csikszentmihalyi, M. (1998) *Creatividad*. Barcelona, Paidós.
- Collins, J. & Porras, J (1995) *Empresas que perduran*. Bogotá, Norma
- Crozier, M. (2009) *The Bureaucratic Phenomenon*. Routledge
- Crosby, P. (1990) *Hablemos de calidad*. México, McGraw – Hill.
- Damasio, A. (2010). *Y el cerebro creó al hombre*. Barcelona, Destino.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2001) *Conocimiento en acción*. Buenos Aires, Prentice-Hall
- Deming, E. (1989) *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid, Díaz de Santos.
- Fayol, H. (1980). *Administración general e industrial*. Buenos Aires, El Ateneo
- Fiedler, F. (1965, September) *Engineering the Job to Fit the Manager*. *Harvard Business Review*, 43(59): 115-122
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management; a Stakeholder Approach*. Boston, Pitman
- Gadamer, H. (2015) *Verdad y método, T. II*. Salamanca, Sígueme
- Gardner, H. (1996). *Inteligencias múltiples*. Barcelona, Paidós.

- Goldberg, E. (2015). *El cerebro ejecutivo: Lóbulos frontales y mente civilizada*. Barcelona, Planeta
- Goleman, D. (1999) *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona, Vergara.
- Hamel, G. (2000) *Liderando la revolución*. Bogotá, Norma
- Hamel, G. & Prahalad, CK. (1994) *Competing for the Future*. Boston, Harvard Business School Press.
- Herzberg, F. (1968, January). How do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1): 87-96
- Hitt, M.; Ireland, R. y Hoskisson, R. (2004) *Administración estratégica*. México: Thompson,
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. Madrid, Díaz de Santos.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004) *Mapas estratégicos*. Barcelona, Gestión 2000.
- Lawrence, P. & Lorsch. J. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona, Labor
- Le Doux, J. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona, Planeta
- Levitt, TH. (1979) *La creatividad no es suficiente*. Clásicos Harvard de la administración, t. VIII
- Likert, R. (1965) *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao, Deusto
- Lovelock, Ch. (1997) *Mercadotecnia de servicios*. México, Prentice-Hall.
- Mc Gregor, D. (1980). *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Physiological Review*, 50, 370
- Mayo, E. (1933). *The social Problems of an Industrial Civilization*. New York, MacMillan.
- Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Bogotá, Norma
- Naisbitt, J. (1984) *Megatrends*. New York, Warner
- Nonaka, I.& Takeuchi, T. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford, Oxford University
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319-336.
- Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega*. México, McGraw-Hill

- Pande, P, Neuman, R. & Cavanagh, R. (2002). Las claves de seis sigmas. Madrid, McGraw – Hill
- Porter, M. (1980) Competitive Strategy. New York, The Free Press
- Porter, M. (1990) The Competitive Advantage of Nations. New York, The Free Press
- Porter, M. (1985) Competitive Advantage. New York, The Free Press
- Seligman, M. (2018). El circuito de la esperanza. Bogotá, Pinguin
- Senge, P. (1992) La quinta disciplina. Barcelona, Granica.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Inteligencia emocional. Imaginación, conocimiento y personalidad, 9(3), 185-211.
- Stalk, G. & Touth, Th. (1991) Compitiendo contra el tiempo. Madrid, Ciencias de la Dirección.
- Steiner, G (1998) Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. México, CECSA
- Taylor, F. (1980). Administración científica. Buenos Aires, El Ateneo
- Teece, D. (2009). Dynamic Capabilities. Oxford, Oxford
- Toffler, A. (1985) La tercera ola. Barcelona, Orbis
- Weber, M. (1985). Sobre la teoría de las ciencias sociales. Bogotá, Planeta
- Whittington, R. (2003) The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. Strategic Organization 1(1), 117-125

Capítulo 12

PARADIGMAS ALTERNATIVOS DE LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Cuando se examina con detenimiento el devenir general de la administración se aprecia que el paradigma convencional de las escuelas y enfoques es solo una forma de ver el discurso. Pero la verdad es que se pueden tener otras miradas alternativas del desarrollo del área, con base en otros criterios, que permiten develar otros aspectos interesantes. Por lo menos, se pueden plantear los siguientes momentos no convencionales:

Dimensión de resultados

Sobre la base de concentrar la atención en la consideración que se les otorga a los resultados, se puede ver la administración en una dinámica de tres fases: la época de la eficiencia, el período de la eficacia y el lapso del valor. Inicialmente las empresas, como primeras organizaciones extendidas en la sociedad, se orientaron hacia la reducción de costos y mejoramiento de la productividad, en una economía bastante cerrada, enfocada en crear rentabilidad para sostener un crecimiento rápido. Este lineamiento lo siguieron claramente la escuela clásica, la humanista y la misma teoría contingente, cuya orientación fue hacia la eficiencia (productividad). Es digno de mencionar que la reducción de costos ha continuado hasta el momento como un medio de enfrentar la competencia en el mercado global y ha dado origen a la flexibilización laboral en un ambiente de poco movimiento sindical. Las formas que ha tomado todo esto es la tercerización, la temporalización y la contratación a término corto, todo lo cual ha significado muchas veces la precarización del trabajo (Varela, 2018). Por otro lado, la elevación de la productividad (operativa y administrativa) ha implicado la incorporación de la tecnología de las TIC y la automatización.

Frente a este modo de ver la administración la primera ruptura fue planteada por Drucker (1964), estableciendo la segunda fase, y partió de la idea según la cual más que mirar los costos y los recursos para buscar minimizarlos, lo importante era enfocarse hacia los resultados, así que las ventas, la rentabilidad y la responsabilidad social

deben tenerse presente desde el punto de vista teleológico; por ello, se conformó un modelo gerencial que luego tomó el nombre de administración por objetivos (APO) (Morrisey, 1976; Mali, 1978), la cual todavía se mantiene con vigencia.

Finalmente, emerge la tercera tendencia hacia los años 80, a raíz del esfuerzo de competitividad exigido por la economía global; por esta vía aparece la creación de valor como orientación central de la gestión, por lo que se destacan la diferenciación por calidad, el servicio, la rapidez y la innovación como estrategia competitiva. A su vez, para implementar estas estrategias, se proponen nuevos modelos gerenciales, diferentes a los de la gestión clásica y la APO, para satisfacer estrechamente los requerimientos cambiantes de los clientes. Surgen así la gestión de la calidad, con raíz en el Japón, pero que luego se extendió por todo el mundo desde los ochenta; la gerencia del servicio, como medio para mejorar la posición de valor en las empresas que operan con intangibles, con base en la interacción humana, como hoteles, aerolíneas, entidades educativas y de salud, pero que a la postre fue también aplicada por empresas manufactureras como fue el caso de General Electric; también se trabajó la gestión de la velocidad, planteada por Stalk y Touth (1991) para empresas donde el tiempo es una variable clave en la generación de valor tales como servicios de aeromensajería, transporte, comida rápida y banca de crédito. Esto, tomando como base que la sociedad actual es líquida (Bauman, 2017) y el tiempo es central (instantaneidad). El manejo del tiempo en la práctica es fundamental, pero en lo que se refiere a la epistemología de la administración ha recibido poca atención, por ello son escasos los desarrollos en la materia en comparación con otros esfuerzos, a pesar de su necesidad práctica.

De la misma manera en esta etapa se ha levantado la gerencia innovadora, propuesta por Drucker (1985), Peters y Waterman (1982), Hamel (2000) y otros autores, que retoma los desarrollos en psicología de la creatividad y los requerimientos de competitividad en un mundo dinámico, para el desarrollo de modelos de negocio, productos, materiales, procesos, prácticas administrativas y de mercadeo nuevos.

Consideración del entorno

La segunda forma divergente de ver el desarrollo disciplinar está relacionada con la posición que se adopta frente al entorno. Esta manera de apreciar el devenir del discurso administrativo se puede decir que tácitamente se basa en el enfoque de sistema abierto pues ella hace referencia a la consideración que se le suministra

al contexto como referente de la gestión. En este sentido, se pueden apreciar tres grandes desarrollos en la evolución del área: primero, administración *cerrada*, segundo gerencia *abierta evolutiva* y tercero, gerencia *abierta disruptiva*.

En sus inicios la disciplina percibió la organización como un sistema cerrado, por ello la escuela clásica se orientó hacia los procesos y sistemas de operación y de gestión, independientemente de lo que sucedía afuera; y, de la misma forma, la escuela humanista se enfocó al talento humano, pero sin vincularlo con el panorama exterior. Como consecuencia de esta visión, se aprecia la organización en una óptica de certeza y, por supuesto, no entra en juego el tema de la adaptabilidad, aunque se suponía que de la concepción humanista se desprendía la flexibilidad organizacional.

La fase segunda de esta tendencia (gestión abierta) arranca realmente con la concepción de la mercadotecnia integral centrada en el cliente, planteada por Kotler (1967); pero se profundiza más con la planeación estratégica a mediados de los setenta, seguida por la teoría de la contingencia, y desemboca en la teoría evolucionista (Nelson y Winter, 1982, 2002) que ha servido de base a las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Teece, 2009).

El enfoque de gestión abierta disruptiva (tercera época) se ha venido imponiendo en la economía actual a raíz del avance de la globalización y la importancia que han tenido la competencia global, así como el progreso vertiginoso de la tecnología. El carácter turbulento del escenario mundial (Drucker, 1980; Freeman, 1984) no solo lleva a las firmas a ser más adaptativas, sino que los teóricos y consultores terminan diseñando herramientas conceptuales que fortalecen el discurso. Aquí el concepto de riesgo e incertidumbre entra en juego y se le da prioridad a la flexibilidad, evidente en aplicaciones de estructuras orgánicas y la planeación por escenarios (Chandler y Cockler, 1982; Perlmutter, Campbell & Mac Coun, 2024). Estos son tópicos importantes hoy en día en el discurso (Kotler y Caslione, 2009). De manera obvia la apertura de la empresa en esta fase no implica solo recibir el impacto del entorno, sino que la empresa busca incidir y controlar la realidad externa de manera inicial con la mercadotecnia (era del consumismo), pero luego con el cabildeo, la movilidad internacional del capital, la responsabilidad social como contribución al cambio social, el corporativismo e incluso prácticas no santas.

La visión abierta ha fortalecido el tema de los lazos con el medio hasta tal punto que la competitividad dejó de ser un trabajo interno o propio de la empresa

para apalancarse en actores de fuera. La diferencia entre las dos versiones de la competitividad se puede apreciar en la tabla 12-1

Tabla 12-1: Diferencia entre la competitividad orgánica y la apalancada externamente

Criterio	Competitividad Orgánica	Competitividad Apalancada
Fuerza	Interna	Externa
Capital	Organizacional	Social
Recursos	Propios	Ajenos
Frontera	Rígida	Porosa
Dirección	Personalista	Negociada
Aprendizaje	Aprender haciendo	Relacional, asociativo
Innovación	Cerrada	Abierta

Fuente de energía organizacional

La tercera forma de analizar la dinámica de la administración hace referencia a la base de generación de la acción organizacional. Por esta vía se puede hablar de dos etapas: concentración en las *actividades* y basamento en las *capacidades*. La primera cubre un período largo que va desde el comienzo de la disciplina hasta los ochenta y considera la empresa conformada esencialmente por las actividades. En el caso de Taylor esto fue evidente por su insistencia en los métodos de trabajo, pero Fayol empleó el concepto de función, que, por definición, son actividades generales, de allí nacen las funciones administrativas. Así mismo, Porter (1985), en su cadena de valor, se ocupó de dos tipos de actividades: básicas y de apoyo y tomó las actividades como elementos fundamentales para la creación de ventaja competitiva y margen de rentabilidad.

Para superar esta concepción habría que esperar los años noventa cuando aparece la teoría de recursos y capacidades, la cual inició con la concepción de la empresa como conjunto de recursos tangibles e intangibles (Penrose, 1959) y avanzó hacia las capacidades como habilidades, destrezas, conocimientos y técnicas de la organización que realmente se pueden catalogar como energía potencial más que la visión directa anterior. Como consecuencia, las capacidades se tomaron como base para la ventaja competitiva, considerando su valor, rareza, inimitabilidad y no comerciabilidad. En esta línea de pensamiento se encuadran Hamel y Prahalad (1990, 1994) con las competencias esenciales y Barney (1991), Wernerfelt (1984). y Teece

(2009) con los recursos y capacidades. Teece avanza hacia las capacidades como las habilidades para enfrentar la dinámica del entorno (capacidades dinámicas). Es digno de notar que la posición de Nelson y Winter (1992) que relaciona las capacidades dinámicas con las rutinas, realmente vuelve al tema de las actividades pues las rutinas pertenecen a esta clase de elemento organizacional. De esta manera, quedan ubicados en la primera fase, según este criterio.

Dimensión humana

Este aspecto inicialmente fue omitido por la escuela clásica, lo cual inaugura este desenvolvimiento. De tal manera que aparece un interés fuerte por el ser humano visto en forma *individual y en grupo*, con las implicaciones que esto tiene para el liderazgo y la motivación; posteriormente fue desarrollado el tema de lo humano organizacional donde se tratan problemas del hombre frente al colectivo, tomando como referencia el *desarrollo organizacional* y el concepto de clima; para pasar posteriormente a la época de la colaboración y cooperación (coo-colaboración) con la llegada de las redes (egos, organizacionales e interorganizacionales) en la cual juega un papel destacado el capital social, basado en lo interrelacional, y va desde las relaciones con los clientes hasta la cooperación ambiental global.

Dimensión social

Esta dimensión ha tenido una dinámica especial pues al comienzo de la gestión se había planteado la *dimensión social* como una base importante de la gerencia, así, por ejemplo, Sheldon (1987) considera que la empresa tiene una misión social que la lleva a comportarse dentro de patrones de ética y responsabilidad, luego aparece Drucker (1972), quien resalta la contribución que la empresa realiza a la sociedad y el compromiso de la gerencia con ella, dando curso a la filantropía, pero por los años 60 y 70 se presentó una serie de movimientos sociales como los derechos civiles, contra las guerras, feminismo y anti consumismo que pusieron en el panorama el tema social y los grupos de interés diferentes a los tradicionales de clientes, proveedores, accionistas y trabajadores (Freeman, 1984).

Luego vino una etapa dominada por el *neoliberalismo* (Friedman, 2002) en la cual la idea era que la gestión debía regirse por el objetivo central de las finanzas, es decir, crear riqueza para el accionista, y en la medida en la cual esto se cumplía, se contribuía al desarrollo social. Por esta época, algunos autores, como Porter, no

ocultaron su inclinación por el libre mercado con su concepto de valor compartido que se basa en el negocio, más que en una perspectiva ética. Sin embargo, más recientemente, en un tercer período, se recuperó el elemento social y aparece con el nombre de *responsabilidad social empresarial*, la cual aún se encuentra vigente. En este punto debe resaltarse la concepción de Sapelli (1996) según la cual la empresa no es solamente una unidad jerarquizada sino una asociación de individuos que desempeñan funciones sociales, pero estas funciones se encarnan en los objetivos. Últimamente esta corriente ha desembocado en el *compromiso ambiental*, el cual está en su punto central en el mundo actual de los negocios, la más reciente etapa de desenvolvimiento de la administración, de acuerdo con el criterio social.

La corriente cognoscitiva

El tema del conocimiento ha estado siempre en el fondo del desarrollo de la administración. En el comienzo se trató de superar la toma de decisiones *intuitiva* en beneficio de una alta *racionalidad* que se mostró en la intención de aplicar el método científico en la escuela clásica. Luego Simon (1972) cuestionó la racionalidad optimizadora y planteó la *racionalidad limitada* en vista de los problemas de disponibilidad de información y la capacidad acotada de los ejecutivos para tomar decisiones; sin embargo, con la aparición de la inteligencia artificial y el consecuente manejo de datos, se ha vuelto a pensar en el componente duro del pensamiento en la toma de decisiones, apoyado en una confianza mayor en los datos (Stephens-Davidowitz, 2022).

Mintzberg (1991) reincorpora la intuición como recurso para tomar decisiones estratégicas frente a la racionalidad. Mientras que Nonaka y Takeuchi (1995) plantean la relación entre el conocimiento *tácito* y *explícito*, March (1991) se ocupa de la explotación y exploración y Kahneman (2012) propone sus dos modelos: el sistema I que es el rápido, ilimitado, asociacionista, heurístico, intuitivo, rutinario y automático y el sistema 2: lento, perezoso, alerta, controlador, reglador, racional, pero procesual, sistemas que están conectados y se complementan. Con Kahneman (2012) y Thaler (2015) también se analizaron los sesgos en la toma de decisiones, incluso en las financieras.

En el plano estratégico surge la escuela cognitiva estratégica, la cual es liderada por Daft y Weick (1984) y Dutton y Duncan (1987), quienes plantean que en materia estratégica lo que hace la gerencia es escanear el entorno para darle significado por

vía interpretativa a los mensajes del medio y, con base en ello, toman las decisiones respectivas. Vale la pena destacar aquí el aporte que viene de otras disciplinas como la psicología cognitiva y la neurociencia. Los psicólogos han contribuido a aclarar el papel de la mente en los procesos vitales de los humanos, con una incursión fuerte en el estudio de los sesgos, los heurísticos y el aprendizaje. A su vez, los neurocientíficos están aclarando muchos aspectos como el conocimiento automático (Damasio, 2010; Bargh, 2018), la racionalidad, el papel de la emoción en la cognición y la creatividad. Incluso aportes neurales se están combinando con la etnografía para integrar lo social en el aprendizaje y la neuroplasticidad (Bartra, 2014; Bargh, 2018; Bueno I Torrences, 2016)

Es digno de observar cómo la toma de decisiones se examina sin considerar el papel cognitivo de la imaginación. Los investigadores se concentraron en la discusión entre intuición y razón, y los obstáculos en esta última, pero omitieron el pensamiento creativo. Por ejemplo, Kahneman (2012), como se dijo, planteó sus dos sistemas, sin embargo, le faltó incluir un sistema III en su taxonomía, que corresponde al pensamiento creativo, el cual se basa en la imaginación, es divergente, no tan consciente, procesual y también, lento.

Consideración del riesgo.

De acuerdo con este criterio se pueden ubicar tres grandes etapas del desarrollo de la gestión: decisiones en condiciones de *certeza*, *riesgo calculado* e *incertidumbre*. La primera parte corresponde al período de la modernidad (Lyotard, 1987; Beck, 2011; Touraine, 2014; Bauman, 2017), época dominada por la racionalidad en el marco de los estado-naciones, donde se suponía que el entorno de la empresa era simple y pronosticable. Es también la época de los mercados nacionales con una competencia relativamente baja.

En la segunda etapa se concibe la decisión en términos de riesgo pero con la posibilidad de desarrollarla mediante la aplicación de la teoría de la probabilidad (riesgo calculable, Beck, 2011; Pinker, 2021), por esta época aparecen los trabajos fundamentales de Markowitz (1952), Sharpe (1964) y Lintner (1965) referentes a los mercados de capitales y por último, se estima que en una sociedad dominada por la globalización los riesgos no se pueden medir; es más, cuanto más se conocen éstos, más difícil resulta controlarlo (Beck, 2011) por tanto, se llega así a la complejidad

(Morin, 2011) y el caos (Prigogine, 1984). La economía de esta época es la global donde existe una aguda rivalidad por el mercado internacional.

Esta fase plantea importantes desafíos como las organizaciones reorganizables que se basan en la reingeniería, la innovación radical, la decodificación y el caos. También las organizaciones autoorganizables con su establecimiento interno de objetivos, acción voluntaria y autocontrol. No es extraño que por esta época también se hable de flexibilidad, adaptabilidad y capacidades dinámicas, temas relacionados con el riesgo y la incertidumbre. Como en este mundo nuevo no es suficiente con aplicar normas, se impulsa el conocimiento, adicionalmente a los requerimientos de la competencia. Por ello, el conocimiento y su gestión se han vuelto tan importantes.

Tipo de trabajo

Aquí la base de la evolución de la disciplina se centra en la dimensión humana, respecto al trabajo que predomina. En este sentido, se puede hablar de tres grandes emergencias: *trabajo manual, conocimiento y emocionalidad*. En la época manual dominaba la integración del hombre a la producción, centrada en el trabajo físico (fordismo), lo que corresponde a la época de la manufactura y también el uso de las máquinas (maquinismo, Marx, 1887) para aumentar la productividad de la mano de obra y así llegar a la automatización. Posteriormente se pasó a la fase de conocimiento, donde se parte del uso de la información para profundizar la manera cómo aprovechar el conocimiento y multiplicarlo, tomando como fundamento las funciones del conocimiento (asimilación, creación, almacenamiento, difusión, protección y aplicación). Lo cual se refuerza con la aparición de las TIC, con un alto impacto sobre la toma de decisiones gerenciales. Este trabajo lo inició Drucker (1996) con las categorías sociedad de conocimiento, organización de conocimiento y trabajador de conocimiento y luego se amplió a la gestión con Nonaka y Takeuchi (1995) e involucra el aprendizaje organizacional desarrollado por Argyris (2000) y Senge (1992). La aplicación del conocimiento se ha visto ampliada por la llegada de la analítica, la ciencia de datos y la inteligencia artificial generativa.

A este esfuerzo de vinculación de conocimiento, sobre todo con propósitos de competitividad, sucede la etapa de lo emocional o afectivo donde juegan mucho el control emocional y las competencias relacionales. Esta fase surge por la necesidad de comunicación que plantea una sociedad centrada en la interacción, como la sociedad postmoderna. Trabajo que se ha venido enriqueciendo con los aportes de

la neurociencia emocional y del sentimiento expresadas con claridad en Damasio (2005, 2010), Le Doux (1999), Casafont (2015) y Burnet (2018). Este período alimenta la gerencia del servicio para empresas u organizaciones donde la interacción humana es la base de la creación de valor para el cliente, las cuales impulsan la gestión emocional y relacional.

Contradicciones y complementariedades en el discurso administrativo

La contradicción ha sido resaltada como la base de la dinámica (Hegel, 1975; Engels, 1961; Adorno, 2013). En el discurso administrativo esta conflictualidad se manifiesta de manera abierta en escuelas y tendencias. Es claro esto en el debate entre la escuela clásica y la reacción adversa de la escuela de las relaciones humanas y la posición de la teoría de la contingencia frente a las dos anteriores. Así mismo, la planeación estratégica surgió contra la planeación operativa e incluso la de largo plazo, las cuales habían progresado a espaldas del entorno. También es visible en la versión de la responsabilidad social entre la vertiente neoliberal de Friedman y la responsabilidad social, en especial, la posición de Drucker, y entre la teoría de los *stakeholders* de Freeman y las fuerzas de la industria de Porter.

Pero adicionalmente el surgimiento de una orientación es más producto de las circunstancias que del debate interno como cuando aparece el movimiento de la gerencia estratégica bajo el móvil de la dinámica de los mercados y cuando nace la competitividad, más relacionada con la dimensión de la economía global.

Sin embargo, en el desarrollo discursivo de la administración se observan complementariedades, como cuando la escuela humanista cubre el lado esquivado por la clásica: el aspecto humano, o cuando la teoría de la contingencia completa los desarrollos de las otras dos escuelas. Así mismo, la incorporación del entorno, por parte de la planeación estrategia, vino a cubrir el vacío dejado por la versión cerrada anterior, así como la responsabilidad social empresarial llena el espacio que deja la insistencia en atraer solo al accionista y la teoría de los *stakeholders* adiciona nuevos actores descuidados por el análisis convencional. La competitividad también aplica el análisis estratégico para estudiar un campo específico (entorno competitivo, ventaja competitiva, y estrategias competitivas) que se volvió crucial en los años

posteriores a los 80 y las capacidades se extienden más allá de las actividades, las cuales dominaron en el inicio.

En este discurso, de manera específica, se observa claramente también un desarrollo progresivo que se muestra cuando se compara la situación disciplinar de comienzo con el estado actual. Así, en la apreciación convencional de las escuelas, desde el inicio, con el liderazgo de Taylor y Fayol, hasta hoy, se ve el crecimiento de la administración, no solo desde el punto de vista de contenidos sino de metodologías de la investigación y de su impacto en otras áreas.

Similares palabras se pueden decir de los desarrollos alternativos, de lo cual es una muestra la riqueza administrativa aportada por la emergencia de los subdiscursos referentes al valor como la gestión de la calidad, del servicio, la gerencia innovadora y la gestión del conocimiento, los cuales han jugado un papel clave en los últimos años y en la actualidad, la dinámica de la sostenibilidad, en plena ebullición hoy, y la gestión de la transformación digital. La dinámica de la administración es, como puede verse, fuertemente progresiva, con una alta muestra de enriquecimiento cognoscitivo que devela su valor epistemológico. En el fondo de este desarrollo está el esfuerzo investigativo, que ha mostrado su fortaleza en la comunidad confrontadora de ideas y la difusión en las publicaciones del área.

Referencias

- Adorno, T. (2013). *Introducción a la dialéctica*. Buenos Aires, Eterna Cadencia.
- Argyris, C. (2000). Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos. En: *Harvard Business Review*. Bilbao, Deusto.
- Barq, J. (2018) *Before you know it: The Unconsciousness Reason: We Do What We Do*. Atria
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17: 99-120.
- Bartra, R. (2014) *Antropología del cerebro (versión ampliada)*. México, FCE
- Bauman, Z. (2017) *Modernidad líquida*. México, Fondo de cultura económica
- Beck, U. (2011) *La sociedad del riesgo global*. México, Siglo XXI
- Bueno I Torrences, D. (2016) *Cerebroflexia*. Barcelona, Plataforma

- Burnett, D. (2018) *The Happy Brain: The Science of Where Happiness Comes From, and Why*. Guardian Faber
- Casafont, R. (2015). *Viaje a tu cerebro emocional*. Barcelona: Zeta
- Chandler, J. y Cockler, P. (1982). *Techniques of Scenario Planning*. London, McGraw-Hill.
- Daft, R. & Weick, K. (1984) *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*. *The Academy of Management Review* (9)2, 284-295
- Damasio, A. (2005) *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. Penguin
- Damasio, A. (2010). *Y el cerebro creó al hombre*. Barcelona, Destino.
- Stephens-Davidowitz, S. (2022). *Don't Trust Your Gut. Using Data to Get What you Really Want in Life*. Dey Street
- Drucker, P. (1964) *Management by results*. New York, Harper, and Row.
- Drucker, P. (1972) *La gerencia*. Buenos Aires, Sudamericana.
- Drucker, P. (1980) *Managing in Turbulent Time*. New York, Harper & Row
- Drucker, P. (1985) *Innovation and entrepreneurship*. New York, Harper, and Row
- Dutton, J.E. and Duncan, R.B. (1987) *The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis*. *Strategic Management Journal*, 8, 279-295.
- Engels, F. (1961) *La dialéctica de la naturaleza*. México, Grijalbo.
- Freeman, R. & Mc Vea (2001). *Strategic Management; a Stakeholder Approach*. Pitman, Boston
- Friedman, M. (2002) *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago
- Hamel, G. (2000) *Liderando la revolución*. Bogotá, Norma
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990) *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, 68 (3), 275-290
- Hamel, G. & Prahalad, CK. (1994) *Competing for the future*. Boston, Harvard Business School Press.
- Hegel, G. W. F. (1975) *Logics* Oxford, Clarendon
- Kotler, P. (1967) *Marketing management: Analysis, Planning and Control*. Englewood, Prentice-Hall
- Kotler, P. & Caslione, J. (2009) *Caótica*. Bogotá, Norma

- Le Doux, J. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona, Planeta
- Lintner, J. (1965). Security prices, risk, and maximal gains from diversification. *Journal of Finance*, 20, 587-615.
- Liotard, (1987) *La condición humana*. Madrid, Cátedra
- Mali, P. (1978) *La administración por objetivos*. México, Diana
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2: 71-78
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance* 7(1), pp. 77-91.
- Marx, K. (1887). *Capital: Critics of Political Economy*. Moscow, Progress
- Mintzberg, H. (1991) *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Díaz de Santos.
- Morin. E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, Gedisa
- Morrisey, G. (1976). *Administración por objetivos y resultados*. Bogotá, Fondo educativo interamericano.
- Nelson, R. & Winter, S (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press
- Nelson, R. & winter, S. (2002) Evolutionary Theorizing in Economics. *Journal of Economic Perspectives*. 16(2): 23-46
- Nonaka, I. & Takeuchi, T. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford: Oxford University
- Perlmutter, S., Campbell, J. & Mac Coun, R. (2024). *Third Millennium Thinking: Creating Sense in a World Nonsense*. , New York, Little, Brown Spark
- Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982) *In search of excellence*. New York, Warner
- Prigogine, I. (1984) *Order Out of Chaos*. Penguin
- Sapelli, G. (1996) *La construcción social e histórica de la empresa para un nuevo modelo teórico*. En: Comín, F. & Aceña, P. (Eds). *La empresa en la historia de España*. Barcelona, Civitas
- Senge, P. (1992) *La quinta disciplina*. Barcelona, Granica.
- Sharpe, W. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *Journal of Finance*, 19, 425-442.

- Stalk, G. & Touth, Th. (1991) *Compitiendo contra el tiempo*. Madrid, Ciencias de la Dirección.
- Sheldon, O. (1984) *La filosofía del management*. Barcelona, Orbis
- Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid, Aguilar
- Thaler, R. (2015). *La psicología económica*. Bogotá, Planeta
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
- Teece, D. (2009). *Dynamic Capabilities*. Oxford, Oxford
- Touraine, A. (2014). *Crítica de la modernidad*. México, Fondo de cultura económica
- Varela, E. (2018) *La hegemonía del management*. Barranquilla, Universidad Simón Bolívar
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resources-based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*. 5 (2): 171-180

Epílogo

En este libro ha quedado claro que la administración es una disciplina de acción que estudia todos los procesos mediante los cuales se orienta el comportamiento colectivo de la organización hacia los fines institucionales, lo cual implica que su conceptualización y fundamentación investigativa están basadas en enunciados de tipo acción-resultado, donde las hipótesis de trabajo son de la forma en que una variable de decisión, bajo control del administrador, determina un rendimiento, que es aleatorio porque depende no solo de factores internos sino de la presencia de otras variables de contexto. Un ejemplo de ello son afirmaciones como: “la digitalización de la empresa impacta sobre la eficiencia” o “la estrategia ambiental de una empresa mejora su reputación ante sus diferentes *stakeholders*”.

Estos juicios se forman a partir de conceptos (digitalización, eficiencia, estrategia y reputación) y, de manera conjunta, dan fundamento a una epistemología de la administración porque han permitido la elaboración de modelos y la creación de teorías y narrativas que han avanzado desde el momento original, cuando la escuela clásica trazó los primeros esbozos teóricos. Así que se puede perfectamente hablar de una epistemología de la administración, lo cual implica un cuerpo teórico, un desarrollo del discurso, la formación de una comunidad internacional del área, eventos (como congresos, verdaderos centros de debates) y publicaciones, para promover el intercambio y el aumento del acervo de conocimiento.

Por supuesto que esto implica que se puede hablar de un cuerpo científico de la administración, a pesar de su carácter praxeológico. En lo cual se cuenta con el aporte de otras disciplinas que han consolidado su base epistemológica.

En este sentido, es notable ver la forma como la administración ha avanzado en el tiempo, con base en su propia dinámica, la incidencia del sistema económico-social y tecnológico y la evolución de las otras disciplinas afluentes. Pero hay que ir más allá de la visión estándar que muestran los libros de historia de la administración, para visualizar horizontes alternativos que permiten ver otras facetas del campo. Y, además de mirar los momentos que deja evidentes el movimiento histórico, se necesita examinar los factores que producen la dinámica del discurso

Este análisis dinámico debe conducir a explicar la situación actual de la disciplina, la cual, además de mostrar el desarrollo de las tendencias pasadas, evidencia la extensión hasta este momento, mostrando que están vivas, y cuyo estado implica lo siguiente:

El discurso clásico se aprecia hoy en la estandarización que se observa en las certificaciones de todo tipo (calidad, técnicas, profesionales, sanitarias y fitosanitarias y ambientales), las cuales son productos de la globalización, en el sentido de que ninguna empresa transnacional se va a ocupar de visitar a las proveedoras potenciales para comprobar su nivel de calidad o va a visitar a un trabajador especializado para comprobar su experticia. En vez de ello, basta con tener el testimonio de una certificadora. Así mismo, los desarrollos de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), con su alta capacidad de almacenamiento y procesamiento de datos, han fortalecido el nivel de centralización, una derivación clásica.

La escuela de las relaciones humanas ha avanzado en el trabajo de liderazgo como lo muestran el estilo humilde (5.0) de Collins y el liderazgo transformacional de Bass; pero también se ha avanzado en la inteligencia emocional (Goleman, Salovey y Mayer), la inteligencia relacional, incluso la cooperación y la colaboración y la motivación intrínseca de Amabile. De la misma manera, vale la pena anotar la gestión de la felicidad basada en el manejo emocional, sobre todo en el uso de las emociones y sentimientos positivos y el avance que ha representado el reconocimiento de los sesgos y heurísticos de Kahneman y Thaler, valiosos aportes de la psicología al estudio de la toma de decisiones.

Hoy también hay que mirar que las ideas de la teoría de la contingencia permean el análisis de la adaptabilidad, la cual ha sido valiosa para la concepción evolucionista de la empresa presente en temas como la resiliencia, perdurabilidad y ripostar.

Todo esto nos sirve también para pensar para donde se puede ir en la perspectiva administrativa. Para el futuro se visualiza la profundización en las capacidades dinámicas, la gestión de la incertidumbre, el estudio de las organizaciones flexibles (líquidas), la administración basada en la responsabilidad, el manejo de las interrelaciones, la gestión de la cooperación y la colaboración. y la gestión ambiental. Se prospecta más énfasis en lo suave (emoción, relaciones, cooperación) y, en materia de metodología, se prevé el uso de *big data* e inteligencia artificial para

detectar patrones, con la ventaja de los computadores cuánticos y la aceptación y uso de las metodologías cualitativas; en especial, para fortalecer la credibilidad de las investigaciones hermenéuticas. Pero se imagina también un desarrollo desde el ángulo cuantitativo (ecuaciones estructurales, redes neurales, teoría de grafos y series cronológicas).

Queda una deuda con los estudios dinámicos, especialmente las investigaciones longitudinales, las cuales permiten fundamentar más la explicación de los fenómenos administrativos desde una perspectiva genealógica distinta del actual enfoque estructural que solo muestra las relaciones en un momento del tiempo.

En fin, la administración como disciplina independiente está en pleno desarrollo, tiene mucha dinámica y ello garantiza que, a través de un principio activo de la comunidad científica de referencia, se mire un futuro de continuidad en el progreso observado hasta ahora, todo lo cual mostrará su utilidad como una variable necesaria en el desarrollo de la sociedad.

En *Los cimientos epistemológicos de la Administración: Objeto, estatuto científico, desarrollo disciplinar y metodología* José María Mendoza analiza el estatus científico de la Administración y la ubica en las disciplinas de la acción como la Medicina, la Ingeniería y la Pedagogía, en vez de colocarla en las disciplinas nomológicas como la Física y la Química que tienen un carácter explicativo. En este contexto, se examina cuál es el objeto de la disciplina, descartando que sea la organización. Esta es el escenario donde se desarrollan las acciones administrativas, pero no es su objeto específico porque la organización también es centro de atención de otras disciplinas como la psicología (psicología organizacional) y la sociología (sociología industrial) entre otras.

El profesor Mendoza también propone un estudio de la demografía organizacional que le permite clasificar las organizaciones en sociales y de negocio, productivas y de servicios, manufactureras y de conocimiento y físicas y virtuales aclarando las particularidades de cada una.

Finalmente, aborda el proceso de evolución de la disciplina, señalando los factores que han incidido en los cambios disciplinares. Aborda la visión tradicional de escuelas y enfoques, incluyendo su huella actual, y propone nuevas miradas del desarrollo de la disciplina con criterios distintos como el aspecto social, la importancia del entorno, la orientación hacia resultados, entre otros, lo cual permite mirar nuevos temas del área y perspectivas de dinámica diferentes a lo convencional.